

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Heidi Tähti 1500702 ja Katriina Torniainen 1500701

Arvojen mukaisen työskentelyn kehittäminen yksityisessä hoivakodissa

Marraskuu 2017

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2017****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutus**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

+358504054816

Tekijät

Katriina Torniainen, Heidi Tähti

Nimeke

Arvojen mukaisen työskentelyn kehittäminen yksityisessä hoivakodissa

Toimeksiantaja

Yksityinen hoivakoti

Tiivistelmä

Vuonna 2016 tehty Vaasan yliopiston tutkimustulos osoittaa, että yrityksissä määritellyt arvot eivät ohjaa monenkaan yrityksen toimintaa. Arvot ovat enemmän virallisia lauselmia yrityksen toivetilasta, mutta ne eivät ohjaa toimijoiden työtä. Arvojen tulisi kuitenkin ohjata organisaation perustehtävää. Arvojen määrittäminen on kuitenkin vaikeaa. Monesti arvotyöskentely työyhteisöissä voi jäädä pinnalliseksi, jos arvojen koetaan tulevan ylhäältäpäin tai valmiiksi annettuina. Tällöin arvotyöskentelyä toteutetaan velvollisuutena eivätkä arvot pääse elämään työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda yksityisen hoivakodin organisaation arvot näkyväksi osaksi työyhteisöä, päivittäistä hoitotyötä ja sen pelisääntöjä tuottamalla materiaalia osaksi perehdytyslomaketta. Työyhteisön kanssa kehitetyllä materiaalilla pyritään parantamaan hoivakodissa työskentelevien työntekijöiden ymmärrystä hoivakodin arvoista ja siitä mitä ne merkitsevät hoivakodin päivittäisessä työssä.

Kehittämistyön tehtävänä oli tuoda esiin työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia organisaation arvoista, konkretisoida työntekijöiden kanssa mitä organisaation arvot osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen merkitsevät työyhteisössä ja luoda työntekijöiden ajatusten pohjalta kirjallinen materiaali jota voidaan käyttää organisaation perehdytyslomakkeen rinnalla kertomaan uusille työntekijöille mitä yrityksen arvot merkitsevät päivittäisessä työssä. Kehittämistyö toteutettiin osallistamalla työntekijät työskentelemään työpajoissa aivoriihinmenetelmää käyttäen. Lisäksi käytettiin toiveidenpuu- ja mind map -menetelmiä.

Kehittämistyöntuloksena syntyi kirjallinen materiaali, jota voidaan käyttää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Jatkossa tätä tietoa voidaan käyttää kokemusten ja käytänteiden siirrossa uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä.

Kehittämistyön aikana havaittiin, että arvojen jalkauttaminen työyhteisöön on haasteellista ja arvot voivat jäädä pinnallisiksi.

Kieli

suomi

Sivuja 76

Liitteet 4

Liitesivumäärä 9

Asiasanat

työhyvinvointi, työyhteisötaidot, arvot, pelisäännöt



THESIS
November 2017
Master's Programme in Development
and Management of Social services
and Health care
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel+358 50 405 4816

Authors
Katriina Torniainen, Heidi Tähti

Title
Development of Work Practices Based on Organisational Values in a Private Nursing Home

Commissioned by
A Private Nursing Home

Abstract

A study made in the University of Vaasa in 2016 proves that values that organizations have defined do not usually guide the everyday life of the organization. Defining the values is difficult. The values should guide the organization in its basic practices. Often working in accordance with the values can be superficial if the employees experience that the values come from the management.

The purpose of this thesis was to make the values of one private nursing home visible in their everyday work. Based on those values, written material was created for the induction of new employees.

The aim of the thesis was to explore what employees think of the values of the organization and how these values of competence, commitment and caring are realised in the everyday life of the nursing home. Another aim was to find out if there were differences in the organizational values and those that manifest themselves in the actual work environment. Concrete examples explaining the values of the organisation were discussed together with the employees.

This thesis was implemented by engaging the employees to work together in workshops. The methods that were used were brainstorming and mind mapping. Based on the material created in the workshops, a document was produced for the induction process of the organization. It presents the values and explains what they mean. It became evident during the development process that applying the values into practice can be challenging. Values may remain superficial if they come from the management.

Language
Finnish

Pages 76
Appendices 4
Pages of Appendices 9

Keywords

work community skills, wellbeing at work place, values, ground rules in work place.

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	7
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	11
2.3	Työhyvinvointi ja muutos.....	14
3	Toimiva työyhteisö	16
3.1	Työyhteisötaidot.....	16
3.2	Alaistaidot	18
3.2.1	Roolit	20
3.2.2	Esimiestaidot ja -työ.....	21
3.3	Arvot työyhteisössä.....	23
3.4	Viestintä ja vuorovaikutus	27
3.5	Työyhteisön pelisäännöt	29
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät.....	30
5	Kehittämistoiminta.....	31
5.1	Kehittämistoimintaan osallistettavat ja toimintaympäristö	31
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	33
5.3	Kehittämistoiminnan vaiheet	34
5.3.1	Kehittämistoiminnan suunnittelu	34
5.3.2	Kehittämistoiminnan toteutus.....	36
5.3.3	Aivoriihi	38
5.3.4	Ensimmäinen työpaja	39
5.3.5	Toinen työpaja	42
5.3.6	Mind map	45
5.3.7	Kolmas osallistaminen	46
5.3.8	Neljäs osallistaminen	55
5.3.9	Aineiston analysointi	56
6	Tulokset	57
7	Pohdinta.....	61
7.1	Tulosten arviointi.....	61
7.2	Kehittämisprosessin arviointi	66
7.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	68
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	71
	Lähteet.....	74

Liitteet

Liite 1	III Osallistamistehtävä Toiveiden puu
Liite 2	IV osallistamistehtävä
Liite 3	Kehittämistyössä luotu materiaali
Liite 4	Teemoittelu taulukko esimerkki

1 Johdanto

Arvot ovat tärkeä osa jokaisen yrityksen ja organisaation arkipäivää. Yrityksen arvot voivat olla tapa kohdata asiakkaat ja muu yhteiskunta. Monet sosiaali- ja terveystalouden tuottajat mainostavat organisaatioidensa arvoja internet-sivuillaan. Arvot ovat yksi osa yritysten strategiaa ja ne viestittävät työntekijöille, yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille, mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen arvojen tulisi ohjata työntekijöiden päivittäistä työtä, mutta todellisuudessa monessa yrityksessä arvot jäävät irralliseksi sanahelinäksi. (Kauppinen 2002, 23.) Arvojen tulisi parhaimmillaan olla eräänlaisia menettelyohjeita, kuinka organisaatiossa toimitaan, kun ei muutoin tiedetä mitä tulisi tehdä tai miten asioissa menetellä (Hiltunen 2012, 256). Vaasan yliopiston tutkimuksessa kartoitettiin, miten hyvin yhtiön ylin johto, keskihoito ja muu henkilökunta tuntevat oman organisaationsa arvot. Tutkimustulos oli hätkähdyttävä: työntekijöistä 83 %:lle yrityksen arvot jäivät tuntemattomiksi, toimihenkilöille 74%:lle ja esimiestasolle 64%:lle. Noin puolet arvoista oli tuntemattomia myös korkeimmalle johdolle. (Virtanen 2016.)

Yrityksen arvot ovat todellisia vasta sitten, kun ne näkyvät myös käytännön tasolla. Arvojen tarkoituksena on sitouttaa työntekijät tekemään yhdessä arvojen ohjaamaa työtä. Paras tapa olisikin, että työntekijät voisivat itse vaikuttaa yrityksen arvoihin eivätkä ne olisi ylimmän johdon määrittelemät. Näin arvot alkaisivat elää yrityksen arjessa, niistä keskusteltaisiin usein ja niitä toteutettaisiin kaikessa päätöksenteossa. (Jabe & Häkkinen 2010, 170.) Kun työyhteisössä käydään riittävän usein yhteisiä arvokeskusteluja, ne kannustavat parhaimmillaan avoimeen dialogiin ja tasa-arvoon. Työntekijöiden välinen dialogi auttaa tulkitsemaan yhteisiä arvoja ja arvojen merkitystä. Tämä vahvistaa työyhteisöä, jolloin keskinäinen kunnioitus ja arvostus lisääntyvät, joka sitouttaa työntekijät yhteisiin toimintaperiaatteisiin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 15.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yksityiselle hoivakodille. Opinnäytetyössä lähdettiin tarkastelemaan yksityisen hoivakodin työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia organisaation arvojen kautta. Opinnäytetyössä kartoitettiin hoivakodin henki-

lökunnan ajatuksia organisaation arvoista sekä sitä, miten ne näkyvät ja toteutuvat hoivakodin arjessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda yrityksen arvot näkyväksi osaksi työyhteisöä ja hoitotyötä tuottamalla materiaalia osaksi perehdytyslomaketta pelisääntöjen muodossa. Pyrimme parantamaan myös uusien työntekijöiden ymmärrystä hoivakodin arvoista osana hoitotyötä ja työyhteisötaitoja kehittämistyön tuloksena syntyneellä materiaalilla. Kehittämistyön tuloksena syntynyt materiaali voidaan liittää organisaatiossa jo olemassa olevaan perehdytyslomakkeeseen lisämateriaaliksi.

Tässä opinnäytetyössä keskitymme tuomaan arvot esiin ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta. Mitä arvot merkitsevät työntekijöiden mielestä työyhteisölle ja miten ne vaikuttavat työn tekemiseen sekä miten arvot tulisi ottaa huomioon päivittäisessä hoitotyössä, jotta työhyvinvointi lisääntyisi.

Opinnäytetyön tehtävinä tuoda esille työpajoissa työskentelemällä työntekijöiden ajatuksia yrityksen arvoista: Kuinka ne toteutuvat työyhteisössä ja onko niissä eroavaisuuksia työyhteisössä vallitseviin arvoihin nähden sekä konkretisoida työntekijöiden kanssa mitä arvot osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen merkitsevät työyhteisössä? Kehittämistyön lopuksi opinnäytetyön tehtävänä on luoda työntekijöiden ajatuksista perehdytykseen liitettävä kirjallinen materiaali, jossa työyhteisön työntekijät ovat määritelleet, mitä yrityksen arvot merkitsevät käytännön työssä.

2 Työhyvinvointi

Mitä työhyvinvoinnille on tapahtumassa? Elämme nopealiikkeisessä maailmassa, jossa pärjäävät ne työntekijät, jotka kykenevät osoittamaan taitoa viedä suuria hankkeita maaliin. Onko kilpailun ja nopeiden muutosten maailmassa enää tilaa ihmisyydelle? (Juuti & Salmi 2014, 20-21). Seuraavissa luvuissa tarkastelemme työhyvinvointia eri näkökulmista.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille ei ole yleispätevää määritelmää. (Pyöriä 2012, 26.) 2000-luvulla ajateltiin, että työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, vaan siihen vaikuttavat työntekijän mielen, tunteiden ja fyysisen kehon kokonaisuus. Työhyvinvoinnin ajateltiin merkitsevän eri työntekijöille eri asioita. Yksinkertaisimmillaan ajateltiin työhyvinvoinnin olevan sitä, miten työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Mihin työntekijän voimavarat menevät työpäivän aikana? Onko työpäivällä epämiellyttävää olla? Millainen ilmapiiri työyhteisössä on? (Ojala & Ahonen 2005, 28.) 2010-luvulla työhyvinvointia on lähdetty tarkastelemaan työntekijän ja työn suhteen kautta: Pystyykö työntekijä täyttämään työnsä vaatimukset siinä ajassa, joka hänellä on käytettävissä. Ajatellaan, että työn pitäisi olla tekijälleen kehityksen ja identiteetin rakentaja. Hyvään työhön ajatellaan kuuluvan seuraavanlaisia asioita kuten: Mielekkyyys, hallinnan tunne, arvostus ja sosiaalinen tuki. (Juuti & Salmi 2014, 37.) Työntekijä työskenteleekin parhaiten ja tuottavammin työssä, jonka hän kokee merkitykselliseksi, josta saa arvostusta ja jossa voi käyttää osaamistaan. Hyvä työilmapiiri antaa työntekijälle voimavaroja kohdata vaikeita tilanteita ja voittaa ne. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62.)

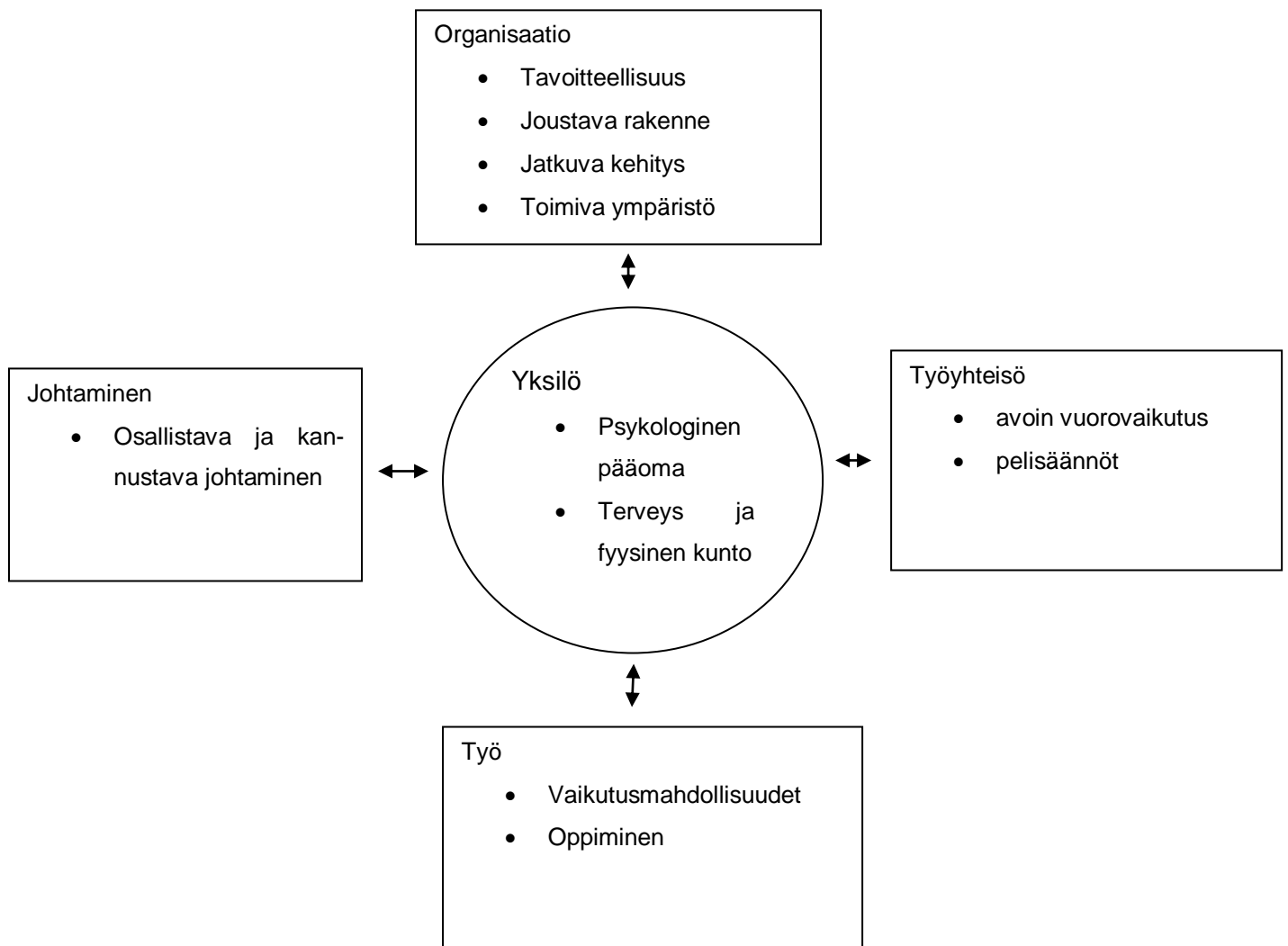
Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työssä vaikuttamisen mahdollisuudet ja oman tietotaidon käytön mahdollisuudet rakentavat työhyvinvointia positiivisella tavalla. Työyhteisön toimivat pelisäännöt, työyhteisötaidot sekä avoin vuorovaikutus takaavat työssä jaksamista. Työntekijä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseensa paljon sillä, miten hän pitää huolta itsestään.

(Työterveyslaitos 2016.) Työtä ja vapaa-aikaa ei siis voida täysin erottaa toisistaan. Innostava työ ja oppimiskokemukset auttavat työntekijää jaksamaan myös vapaa-ajalla ja mielekkäät vapaa-ajan harrasteet sekä läheiset ihmissuhteet auttavat työntekijää suoriutumaan työtehtävistään. Työhyvinvointi onkin moninainen kokonaisuus eli työ- ja vapaa-ajan harmoninen tasapaino. (Paasivaara 2009, 16.) Työntekijälle ei aina ole välttämättä selvää onko hän tyytymätön työelämäänsä vai yksityiselämäänsä. Työnantajan ei tarvitse olla tällaisessa tilanteessa terapeutti. Hyvä työnantaja kuuntelee ja mahdollistaa erilaisilla työjärjestelyillä kuten osittaisella työajalla työntekijänsä jaksamisen myös yksityiselämästä aiheutuneiden ongelmien vuoksi ja näin edistää työntekijänsä työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011,34.) Työnantajan tukeman työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen on tutkittu lisäävän henkistä työhyvinvointia (Parent-Thirion, Vermeleyn, van Houten, Lyly-Yrjänäinen, Biletta & Cabritas 2012, 117). Esimiehet eivät kuitenkaan aina kannu vastuuta työntekijöidensä henkisestä hyvinvoinnista vaan ovat enemmän huolissaan työpaikan fyysisestä ympäristöstä. Henkiseen hyvinvointiin työhyvinvoinnin muotona tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota sillä henkisestä kuormituksesta johtuvat työpaikan vaihdot, pitkät sairauslomat ja ennenaikaiset eläköitymiset aiheuttavat suuria kustannuksia työnantajalle. (Kehusmaa 2011,34.)

Hyvinvoiva henkilöstö onkin työpaikan tai organisaation tärkein voimavara. Työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia vaikuttaa muun muassa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, maineeseen sekä organisaation menestykseen. (Työterveyslaitos 2014.) Työhyvinvoinnin lisääntyessä vähenevät organisaatioiden sairauspoissaolot, ennenaikaiset eläköitymiset ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset. (Manka & Manka 2016, 35.) Manka ym. (2016, 53) mainitsee myös, että työhyvinvoinnin kehittäminen proaktiivisesti lisää työntekijän kokemaa henkilökohtaista hyvinvointia. Työhyvinvointia tukevan organisaation tulisi olla rakenteeltaan matala ja selkeä. Säännöllinen dialogi yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä lisää työhyvinvointia: Työntekijään luotetaan, työsuhteita kunnioitetaan ja työntekijöihin sitoudutaan. Nämä asiat luovat työntekijöille turvallisuuden ja sitoutumisen tunteen: Työntekijät sitoutuvat, kun heihin sitoudutaan. Työhyvinvointia edistävässä yrityksessä vallitsee me henki, eikä työntekijän arvo pe-

rustu ainoastaan hänen suorituksiinsa. Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä tehdään asiat yhdessä ja autetaan toisia. (Colliander ym. 2009, 62.)

Mankan (2015, 106) luomassa kaaviossa on työhyvinvointia edistävät työpaikan sisäiset tekijät (Kuvio 1). Mankan mukaan mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvempi on koko työyhteisön työhyvinvointi. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat ovat työhyvinvoinnin perusta. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen.



Kuvio1. Työhyvinvointia edistävät tekijät (Manka 2015,106)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat Mankan (2015,106) mukaan työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet, jossa työntekijän työ olisi mahdollisimman monipuoli-

nen, opettavainen ja työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa työn tavoitteisiin ja työpaikan pelisääntöihin. Hyvinvoivaan työyhteisöön, joka parantaa yksilön työhyvinvointia, vaikuttaa johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen kuitenkin tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteiden kautta. (Manka 2015,106)

Työhön liittyy kuitenkin aina vaikeita ja epämiellyttäviä sekä tyydytystä tuottavia ominaisuuksia ja ilmiöitä (Järvinen 2017,17). Järvisen (2017,17) mukaan työ synnyttää työntekijässä sekä positiivista että negatiivista stressiä. Ihmiset voivat kokea työnsä uuvuttavana ja raskaana mutta toisaalta työ antaa sisältöä elämään. Ihminen voi kokea työstään vastakkaisia tunteita. Järvisen (2017,19) mukaan työn tekee mielenkiintoiseksi muun muassa: Kiinnostavat tehtävät, henkilöstön hyvät kehitysmahdollisuudet, työn vaihtelu, merkityksellisyys, hyvät aikaansaannokset ja tulokset sekä osaamisen- ja hallinnan tunne. Vastenmielisiä tunteita työtä kohtaan herättävät taas ikävät tehtävät, osaamattomuus ja hallitsemattomuus, epäonnistumiset, työn merkityksettömyys, toistot, kiittämättömyys ja huono palaute sekä työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet. Jokainen työntekijä voi löytää omasta työstään näitä mielenkiintoisia ja vastenmieliseksi koettuja asioita (Järvinen 2017, 19).

Rauramon (2012, 16) mukaan työhyvinvoinnin mahdolliset uhat voivat liittyä terveyteen, turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja osaamiseen. Työhyvinvoinnin mahdollisia uhkia voivat olla muun muassa haitallinen työnkuormitus, uniongelmat, liiallinen päihteiden käyttö, tupakointi tai epäterveelliset ruokailutottumukset. Edellä mainittuihin työhyvinvoinnin uhkiin työntekijä voi itse vaikuttaa omilla valinnoillaan. Turvallisuus on myös iso työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työntekijä voi kokea turvallisuutensa olevan uhattuna esimerkiksi työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa sekä työyhteisön muutosmyllerryksissä. Fyysisen turvallisuuden uhkaan voi liittyä mm. tapaturmat työelämässä sekä suurentunut uhka- ja väkivaltatilanteiden riski. Psykkiseen turvallisuuden tunteeseen voi vaikuttaa häirintä, syrjintä sekä epäasiallinen kohtelu. Työhyvinvointia voivat uhata myös työyhteisön sisäiset ilmapiiri- ja johtamisongelmat, tiedonkulun ongelmat sekä puutteet kokouskäytännöissä. Rauramo (2012,16)

nostaa myös esiin palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät ongelmat sekä puutteet palautekäytännöissä. Oikea-aikainen palautteen saaminen sekä palkitseminen ja palkkaus ovat motivoivia ja työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Työhyvinvointia tutkittaessa on käynyt ilmi, että työnantajasektorilla on merkitystä työhyvinvoinnille. Valtion työntekijät voivat keskimäärin parhaiten työssään, työhyvinvoinnin keskiarvolla 6,04. Kunta tai kuntayhtymän työntekijät heikoimmin keskiarvolla 5,77. Yksityinen työnantaja sijoittui keskivaiheille työhyvinvoinnin keskiarvolla 5,91. Työoloaineistoon vastasi yhteensä 4378 työntekijää (11 % valtiosektorilla, 27 % kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa ja 62 % yksityisellä sektorilla). Valtion työntekijöillä on parhaimmat mahdollisuudet koulutukseen, kun taas yksityisellä sektorilla heikoimmat. Kunta-alalla ollaan yleisesti tyytymättömiä palkkaustasoon ja yksityisellä sektorilla taas tyytyväisimpiä. Irtisanomishuika julkisella sektorilla oli pienintä ja yksityisellä sektorilla suurinta. (Pyöriä 2012, 33-34.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta tarkasteltaessa ei voida väheksyä johtamisen merkitystä (Rauramo 2012, 19). Hyvällä johtamisella voidaan luoda positiivinen työnantajaimago, houkutellaan yritykseen kyvykkäät henkilöt töihin ja pidetään heidät myös siellä (Kauhanen 2016, 92). Työhyvinvoinnin johtaminen onkin merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä (Rauramo 2012, 19). Osallistuva ja kannustava johtaminen vaikuttaa myös merkittävästi työhyvinvoinnin kokemukseen ja siihen millaisena koemme työn teon (Räty 2009,8). Työntekijälle ei ole ominaista olla laiska ja epäluotettava, vaan motivoituneena työntekijä on itseohjautuva ja luova työssään (Sydänmaanlakka 2004, 28). Tutkimusten mukaan hyvä johtajuus onkin tärkein työhyvinvoinnin tekijä. Heikko esimiestyö heikentää mm. työntekijöiden sitoutumista työhönsä, osaamisen vahvistamista ja se voi estää jopa työntekijää nauttimasta onnistumisistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 172.) Työhyvinvoinnin laiminlyönti ai-

heuttaa työterveyslaitoksen mukaan vuosittain jopa 41 miljardin euron tappiot. Summa koostuu muun muassa sairaana töissä olemisesta, työtapaturmista, ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisestä sekä sairauspoissaoloista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaiseman raportin mukaan vuosittain menetetään palkkakustannuksia noin 24 miljardia euroa, kun on laskettu vuosittain menetetyn työpanoksen hintaa. Työhyvinvointiin työpaikoilla käytetään vuositasolla kuitenkin vain 2 miljardia euroa. Tämä summa on noin 12-20 kertaa pienempi työhyvinvoinnin laiminlyönnin vuoksi menetettyyn summaan nähden. (Manka & Manka 2016, 26.)

Hyvinvoinnin kannalta johtaminen on parhaimmillaan työntekijöiden ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta ja valmennusta. Pahimmillaan johtaminen voi olla lannistamista tai nöyryyttämistä. (Rauramo 2012, 20.) Hyvän johtajan ajatellaan olevan sellainen, joka uskoo työntekijöiden merkitykseen tulosten tekemisessä, osaa pitää työyhteisön kasassa, osaa rakentaa luottamusta työntekijöiden välille, harrastaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta sekä kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden tarpeita ja mielipiteitä. (Ojala & Ahonen 2005, 192.) Johtamiseen kuuluu aina vallankäyttöä. Tämän takia on tarve seurata ja punnita johtamisen eettisyyttä. Seuraamista voidaan toteuttaa kolmesta eri näkökulmasta: 1) Kuinka innostuneesti johto asettaa tavoitteet ja sitoutuu niiden eettisiin tavoitteisiin, 2) millaisiin toimenpiteisiin se ryhtyy niiden saavuttamiseksi ja 3) kuinka avoimesti keskustellaan sekä hyväksytään puolueeton arviointi. Johtamisen eettisyys ei toteudu ainoastaan ideoita esittelemällä ja tavoitteita maalaamalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 26-27.)

Johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta tulisikin olla riittävästi. Ajatellaan niin että, jos organisaatiossa käytävällä vuorovaikutuksella ja toiminnalla on yhteys johdon tavoitteisiin, on työyhteisöllä mahdollisuus menestykseen. Jos vuorovaikutus on riittämätöntä tai kanssakäymisessä korostuvat eri asiat kuin johdon tavoitteet, on menestys hyvin heikkoa. (Juuti & Salmi 2014, 150.) Vuorovaikutus on myös arvojen vaihdantaa. Vuorovaikutuksen aikana esimies vahvistaa niitä arvoja, mitä hän itse arvostaa itsessä ja toisissa. (Jabe 2017, 252.) Esimies

voi vaikuttaa vuorovaikutukseen osallistumalla itse aktiivisesti toiminnan suunnitteluun (Juuti & Salmi 2014, 151). Esimiehen on hyvä varmistaa, mitkä hänen omat arvonsa ovat ja kuinka ne näkyvät arkisessa toiminnassa (Jabe 2017, 253).

Lähijohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin paljon (Viitala 2013, 230). Arkijohtamisella vaikutetaan siihen, miten työntekijät itse kokevat oman asemansa työpaikalla. Toimivien työnkuvien ja työprosessien lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimpänä teemana on se, miten paljon esimiehet osoittavat kiinnostusta työntekijöiden arkista aherrusta kohtaan. (Juuti & Salmi 2014, 149.) Osaamisen vajeen ajatellaan aiheuttavan työntekijälle epävarman olon, joka vähentää työniloa. Koulutus- ja esimerkiksi työkierto mahdollisuudet vahvistavat osaamista ja näin ollen tukevat työhyvinvointia. (Viitala 2013, 230.)

Työhyvinvointia säädellään myös monessa laissa, jotka ohjaavat esimiestyötä. Näitä työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat mm. työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki. Työturvallisuuslaki velvoittaa työyhteisöjä laatimaan työsuojeluohjelman, joka auttaa kehittämään työoloja työpaikalla. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelut. Näiden lainsäädäntöjen tarkoituksena on lisätä työntekijöiden työssä jaksamista, kannustaa työntekijöitä viihtymään työssä pidempään ja ylläpitää työntekijöiden osaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu samalla tavalla, kuin laadun, kustannustehokkuuden tai liiketoiminnan tukitoimien kehittäminen. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan tavoitteet, kehittämissuunnitelma ja vastuuhenkilö- tai tiimi. Vastuuhenkilö- tai tiimi valitsee mittarin ja tavan, jolla tietoa kerätään ja seuraavat tavoitteiden toteutumista. (Ojala & Ahonen 2005, 190.) Mittareina voivat olla muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, henkilökunnan vaihtuvuus, asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyyskyselyt, henkilökunnan osaaminen, eläköityminen ja/tai työ ja ajankäyttö. Erityisesti tarkastelemalla sairauspoissaolojen pituuksia ja syitä tai henkilökunnan vaihtuvuuden syitä, saadaan tietoa, onko työyhteisössä kaikki hyvin. Myös asiakaspalautteet ja tyytyväisyysmittauk-

set antavat tietoa työhyvinvoinnista, sillä hyvinvoiva henkilöstö palvelee asiakkaita laadukkaammin. (Laaksonen & Ollila 2017, 274.) Yleisimpänä työhyvinvoinnin mittarina on käytetty erilaisia työilmapiirikyselyjä, joissa henkilöstö kertoo näkemyksiään esimiestoiminnasta, työn kuormittavuudesta, tyytyväisyyssysteemijöistä, sekä työilmapiiristä. Kyselyiden tulokset käydään yhdessä läpi henkilökunnan kanssa ja samalla yhdessä pohditaan kehittämiskohteet kyselyn perusteella. (Laaksonen & Ollila 2017, 274.)

2.3 Työhyvinvointi ja muutos

Sosiaali- ja terveysalalla työnkuva muuttuu vähitellen ja jopa huomaamatta. Tämä on seurausta asiakasrakenteen ja osaamisvaatimusten muutoksesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 31.) Jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa muutos, olla valmiina muutokselle ja vastata muuttuviin olosuhteisiin. Tämä ei aina ole itsestään selvää, sillä osa työntekijöistä voi kokea muutokset uhkana. (Remme, Jones, Van der heijden & De Bono 2008, 12.) Mönkkösen ja Roosin (2010, 16) mukaan työn vaatimukset ovat nykypäivänä kasvaneet: Uudet työtehtävät perustehtävän ohessa, seuranta, tulosvastuu ja jatkuvat muutokset työelämässä ovat osa tämän päivän työelämää. Työ on entistä enemmän tiimityötä. Työ on liikkuvaisempaa ja työmatkustaminen on lisääntynyt. Vuonna 2014 suomalaiset ovat tehneet 5,5 miljoonaa koti- ja ulkomaista työ- tai kokousmatkaa. Teknologian lisääntyminen työelämässä on mahdollistanut työntekijöiden tavoittamisen ajasta tai paikasta riippumatta, joka lisää vapautta työaikoihin ja – paikkoihin. Työelämän muutoksista onkin tullut monikerroksisia. Muutoksia tapahtuu työpaikoilla, työyhteisöissä, koko organisaatiossa ja verkostoissa. Näin ollen työntekijä joutuu miettimään muutosten keskellä missä työskennellään, milloin työskennellään, kenelle työskennellään ja mitkä ovat olosuhteet, joissa seuraavaksi työskennellään. (Sinokki 2016, 20-21.) Se miten hyvin työntekijä onnistuu hallitsemaan näitä muutoksia, on ratkaisevan tärkeää työntekijän hyvinvoinnille (Hougaard & Kalajo 2016, 104).

Työn tuttuus tuottaa työntekijöille voimakkaan turvallisuuden tunteen. Kun asiat muuttuvat tai ovat epävarmempia, mieli järkyttyy ja kokee asioiden hallinnan menettämisen. (Hougaard & Kalajo 2016, 103.) Työn muutosten jatkumo lisää työn muutosten hallinnan entistä keskeisemmäksi osaamisalueeksi. Kun tuttu ja turvallinen työympäristö ja työ muuttuvat, voi siitä tulla monelle työntekijälle potentiaalinen uhka. Muutostilanteissa hyvä työn hallinta lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, työsuoritusta sekä työmotivaatiota. Työtä koskevalta päätösvalta lisää oppimisen halua mutta vähentää stressiä. Aktiivinen työ edistää työntekijöiden oppimista ja kehittymistä. Passiivisen työn, jossa työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, tiedetään kiihdyttävän työntekijän innovatiivisuutta, oppimista ja työmotivaatiota. (Manka 2012, 58.)

Myös työyhteisön rooli muutoksessa lisääntyy. Työyhteisön taito keskustella, kysellä, ideoida ja jakaa tietoa tulee muutosten keskellä tärkeämmäksi. (Sinokki 2016, 22.) Muutostilanteissa perustehtävän kirkastaminen on erityisen tärkeää. Muutostilanteelle tyypillistä on tehtävien lisääminen jo olemassa oleville henkilöstöresursseille tai nykyisten tehtävien tekeminen vähemmällä henkilöstöressurssilla. Tämän vuoksi on tärkeää työyhteisössä pohtia, ovatko kaikki työtehtävät perustehtävän mukaisia. Auttaako muutos perustehtävän suorittamisessa? Mikä on työyksikön perustehtävä ja onko se muuttunut ajan kuluessa? (Paasiwaara 2009, 52.) Se kuinka työntekijä suhtautuu muutokseen, vaihtelee pelosta innostumiseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa: motivaatio työssä, oma rooli työpaikalla sekä sen hetkinen elämäntilanne. (Rauramo 2013, 13.) Vastarinta on tuttu sana puhuttaessa muutoksesta. Muutosvastarinta on normaali käyttäytymismalli muutoksien kohdatessa, eikä sitä tulisi vastustaa. Muutosvastarinnan vastustaminen lisää sisäistä taistelua, joka voi johtaa vihaan, turhautumiseen, stressiin ja ahdistukseen. Vastarinnan vastustaminen ei auta etenemään vaan vaikuttaa kielteisesti terveyteen ja hyvinvointiin. Vastarinta tulisi kohdata ja hyväksyä. Vastarinnan kohtaaminen mahdollistaa muutoksen hyväksymisen sekä prosessien ja tulosten paranemisen. (Hougaard & Kalajo 2016, 105.)

Yhteistoimintaneuvottelut ovat nykypäivänä myös osa työyhteisöjen arkea. Usein syynä on organisaation tai työyksikön heikentynyt talous ja tätä koetetaan paikata supistamalla henkilöstöä, säästövapailla tai lomautuksilla. Toimeentulon ja työpaikan menettämisen epävarmuus ovat suuri haaste työhyvinvoinnille ja on merkittävä työhyvinvointia heikentävä tekijä. (Rauramo 2013, 2-19.) Muutos-tilanne voi aiheuttaa myös työtoverien menettämisen pelkoa ja irtisanomisten on myös huomattu lisäävän mielenterveysongelmia ja psyykelääkkeiden käyttöä (Rauramo 2013,13). Muutoksessa esimies toimii kahdessa roolissa ja esimies on usein itsekin muutoksen kohteena, häntä voi uhata irtisanominen tai työtehtävien muutos. Lisäksi esimiehen tulee saada alaisensa ymmärtämään muutoksen tärkeys ja tukea heitä muutoksessa (Järvinen 2017, 157.) Arvot ovat muutoksen tekemisen työkalu, ja arvoprosessilla etsitään parannusta yrityksen toimintaan sekä lyhyellä- että pitkällä tähtäimellä. Muutos tapahtuu vasta, kun pysähtyy hetkeksi etsimään ja löytämään jokaisen työn perusteet. (Jabe 2017, 253.)

3 Toimiva työyhteisö

3.1 Työyhteisötaidot

Hyvät työyhteisötaidot kuuluvat sujuvaan työntekemiseen. Työyhteisötaidot ovat laaja-alainen käsite, joka sisältää muun muassa alaistaidot ja esimiestaidot. Työyhteisötaidot tarkastelevat kokonaisvaltaisesti työyhteisön toimivuutta (Laaksonen & Ollila 2017, 271). Työyhteisötaitoihin liittyvät esimiehen ja alaisen oikeudet, vastuut ja tehtävät. Työyhteisötaidot ilmenevät mm. positiivisena asennoitumisena työyhteisön muita jäseniä, esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Hyviin työyhteisötaitoihin sisältyy toisten huomioonottaminen. Hyvät työyhteisötaidot voivat vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tulokseen. Jokainen

voi kehittää omia työyhteisötaitojaan sekä yksilönä että tiimin ja työyhteisön jäsenenä. (Laaksonen & Ollila 2017, 271.) Työntekijällä on oltava tahtoa sitoutua noudattamaan yrityksen arvoja ja toimia tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti. Käyttäytymisen työpaikalla tulee olla vastuullista ja asiallista. (Laaksonen & Ollila 2017, 271.)

Työyhteisötaitojen toimivuuteen vaikuttaa henkilöstön työkykyisyys. Yksittäisen työntekijän heikentynyt työkyky vaikuttaa koko henkilöstön työpanokseen heikentävästi (Suonsivu 2015, 28). Työyhteisön ongelmatekijöitä voivat olla muun muassa se, että työyhteisössä puuhastellaan, eikä asioita osata laittaa tärkeysjärjestykseen. Työntekijöille työroolit ja työtehtävät ovat epäselvät ja näin ollen työyhteisössä on päällekkäistä työtä ja osa työtehtävistä ei kuulu kenellekään. Ongelmallisessa työyhteisössä työntekijät pitävät tiukasti kiinni omista työtehtävistään ja näin ollen osaaminen jää yksittäisten työntekijöiden varaan, eikä työyhteisössä ole varajärjestelmiä. Tämä voi aiheuttaa myös sen, että työntekijän osaaminen ei kartu ja työntekijä taantuu. Työyhteisössä voidaan kokea epäoikeudenmukaisuutta, kun työtehtävät jakaantuvat epätasaisesti. (Suonsivu 2015, 29.)

Työntekijän vähäinen vastuu omasta käyttäytymisestään vähentää työhyvinvointia. Tällöin avoimuus ja toistuvat keskustelut puuttuvat ja työyhteisössä vallitsee pelkoja ja väärinymmärryksiä oleva ilmapiiri. (Suonsivu 2015, 29.) Työyhteisötaitoisella työryhmällä (työntekijät ja esimies) ilmapiiri on luottamuksellinen ja hyvä. Tämä kuitenkin vaatii työntekijöiltä ja esimieheltä halua vahvistaa työyhteisö rakentavaksi ja toimivaksi työyhteisöksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 271.) Toimivaan työyhteisöön kuuluu avoin ilmapiiri, jossa henkilöstön ja esimiehen tietojen, taitojen ja kokemusten kautta kertynyt hiljainen tieto jaetaan työyhteisössä. Vastavuoroisuus, yhteisesti jaetut arvot ja aktiivinen toiminta jaetaan yhteiseksi hyväksi. Työyhteisössä toteutuu yhteiset pelisäännöt, jotka voivat perustua lakeihin ja suosituksiin, työehtosopimukseen tai olla työnantajan, johdon/organisaation ja työyhteisön/henkilöstön keskenään sopimia pelisääntöjä. (Suonsivu 2015, 29.)

3.2 Alaistaidot

Alaistaito-sana on käännetty englanninkielestä organizational citizenship käsitteestä. Alaistaito sanaan liittyy alamaisuuteen viittaava sävy mutta sanavalintaa on perusteltu sillä, että jokaisella on esimies ja näin ollen alaistaito käsite ei olisi alistava. (Manka & Manka 2016, 148.) Alaistaitojen korostaminen on seurausta siitä, että esimiehen vastuuta ja toimintaa ei voida enää yksin korostaa. Nyt ymmärretään, että esimies ei yksin pysty tekemään hyvää tulosta tai hyvinvointia työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010,89.) Tarpeen alaistaidolle ja niiden käsittelylle on luonut kiristynyt kilpailutilanne, nykyiset tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset sekä tarve sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Hyvät alaistaidot näkyvät tehostuneena toimintana sekä henkilöstön työhyvinvointina. (Aarnikoivu 2010, 89.) Alaistaitojen vaatimukset nousevat myös lainsäädännöstä. Esimerkiksi työsopimuslaissa velvoitetaan monia asioita työntekijältä, kuten huolellisuutta, ohjeiden ja määräyksien noudattamista, sekä ammattisalaisuuksien salassapitoa. Työturvallisuuslaissa puolestaan on määritelty käyttäytymissääntö, jonka mukaan työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan epäasiallisesti. (Paasi-vaara 2009, 96.)

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän taitoja ja kykyjä toimia työyhteisössään täysivaltaisena jäsenenä. Alaistaidot voidaan myös määritellä työntekijän auttamishaluksi ja kyvyksi toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti työskennellen. (Räty 2009,18.) ”Ole hyvä alainen! Asiat ovat juuri sellaisia, minkälaiseksi itse ne teemme. Pähin asenne on se, jossa ei enää mitään yritetä. Energiaa riittää ainoastaan arvosteluun ja hankat lyödään tiskiinkin ennen kuin on edes aloitettu”. (Huhtala 2015,65.) Alaistaidoissa keskitytään henkilön taitoihin ja toimintaan alaisena, työkaverina, työyhteisön jäsenenä sekä sisäisenä ja ulkoisena asiakaspalvelijana. (Aarnikoivu 2010, 89.) Alaistaidot näyttäytyvät kyvykkyytenä toimia aktiivisesti työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä (Kaivola & Launila 2007, 67).

Hyviä alaistaitoja ovat muun muassa työyhteisön jäsenten auttaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen sekä oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. Alaistaidot karttuvat ammattikokemuksen kertyessä työtaidon ohella. Kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin jokainen voi kehittää omia alaistaitojaan. (Räty 2009,26.) Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät kuten: Motivaatio, kyvyt ja persoonallisuus, sekä yhteisölliset tekijät kuten esimiestyö ja ilmapiiri (Räty 2009,25). Alaistaitojen perustan muodostavat ammatillinen osaaminen, motivoituneisuus, luottamus ja sitoutuminen. Vahva sitoutuminen ja halu samaistua organisaatioon ovat edellytys alaistaidoille. (Räty 2009,14.)

Aarnikoivu (2010, 90) kiteyttää alaistaidot kolmeen kohtaan.:

1. Miten työntekijä tekee oman työnsä?
2. Miten työntekijä on vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiehen kanssa?
3. Miten työntekijä ottaa vastuun omasta tekemisestään?

Alaistaitoisella työntekijällä on asenne, joka mahdollistaa vastuun kantamisen, ja toisen ihmisen kunnioittamisen. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä omaa halun tehdä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 90.)

Alaistaitojen ohella voidaan puhua myös työntekijäosaamisesta. Sana alaistaidot määrittelevät suhteen esimieheen, kuitenkin työhön ja työn tekemiseen vaikuttavat myös suhteet työyhteisön jäseniin. (Mönkkönen & Roos 2009,140.) Työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu, että hän huolehtii vastuullisesti koko prosessista ja eri työvaiheista. Työntekijä pyrkii myös jakamaan tietojään ja taitojaan sekä kehittämään omaa työtään aktiivisesti. Työyhteisön jäsenenä oleminen kuuluu osaksi näitä taitoja. Työyhteisön jäsenyys edellyttää suostumista

olemaan johdettavana sekä ymmärrystä yhteisestä prosessista ja työyhteisön jäsenyydestä. (Mönkkönen & Roos 2009, 141.)

3.2.1 Roolit

Roolitietoisuus ja -ymmärrys liittyvät kiinteästi alaistaitoihin. Roolitietoisuuden synnyttämä rooliymmärrys mahdollistaa hyvän yhteistyön työyhteisössä. Roolitietoisuus ja -ymmärrys kasvattavat toiminnan tehokkuutta. Roolitietoinen henkilö tiedostaa, että organisaatiossa on erilaisia rooleja ja rooleihin liittyy erilaisia tehtäviä esimerkiksi lähihoitaja, sairaanhoitaja, osastonhoitaja. Erilaiset roolit määrittelevät myös työntekijöille erilaisia vastuuta ja velvollisuuksia. Tehtävien ja roolien jako selkeyttävät vastuukysymyksiä ja edesauttavat työtehtävien suorittamista. (Aarnikoivu 2010, 91.)

Alaisrooleja voivat olla mm. passiivinen-, mukautuva-, keskitien kulkija-, vieraantunut- sekä tehokas alainen. Passiiviselle alaiselle ominaista on odottaa esimiehen ohjeita. Passiivinen alainen ei ole oma-aloitteinen, vaan hän luottaa esimiehen arvostelukykyyneen ja ajatteluun. Mukautuva alainen ei kritisoi. Mukautuva alainen on uskollinen työyhteisölle ja hän on asioiden toimeenpanija. Keskitien alainen toimii korostetusti annettujen ohjeiden mukaan. Keskitien alainen pelaa varman päälle työtehtävissään. Vieraantunut alainen pitää itseään terveesti kriittisenä henkilönä, joka ei usko muiden osaavan hyödyntää hänen kykyjään. Muut työntekijät taas näkevät vieraantuneen alaisen yleensä negatiivisena henkilönä, joka vastustaa asioita ilman syytä. Tehokas alainen hyväksyy yhteiset arvot ja keskittyy työssään olennaiseen. Tehokas alainen on sitoutunut työhönsä. (Paasivaara 2009, 96.) Alaistaitojen kehittämisen tärkein tehtävä on, riippumatta siitä työskenteleekö alaisen vai esimiehen kanssa, saada ymmärrys työyhteisön ja työntekijöiden merkitykselle ja lisätä halukkuutta työskennellä todellisten tavoitteiden eteen (Paasivaara 2009, 9).

3.2.2 Esimiestaidot ja -työ

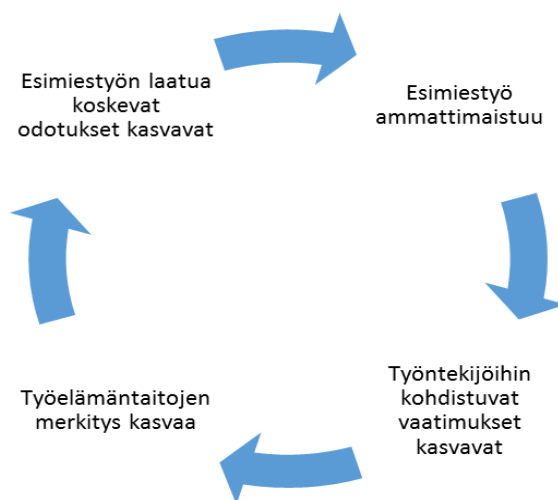
Työntekijöiden työmotivaation ja työstä selviytymisen kannalta esimiehen toiminta on suuressa roolissa. Esimies vaikuttaa kaikella mitä tekee tai jättää työyhteisössä tekemättä. (Aarnikoivu 2010, 32.) Työsopimuslain mukaan esimies toimii työnantajan edustajana työyhteisössä. Laki määrittelee esimiehen velvollisuudet ja vastuun työpaikoilla. Tämän lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu käyttää työjohto-oikeuttaan työpaikalla. (Järvinen 2017,63-64.)

Esimiehellä tulee olla taito koota langat yhteen ja kannustaa alaiset työskentelemään yhteisen päämäärän eteen (Hämäläinen 2005,14). Esimiestyö on reagoitua häiriötekijöihin ja yllätyksiin. Esimiestyö pirstoutuu usein pieniin kokonaisuuksiin ja siihen kohdistuu hyvin ristiriitaisia paineita. Esimiestyö on ennen kaikkea jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajassa ihmisuhdeverkostossa. (Aarnikoivu 2010, 33.)

Manka & Mankan (2016, 141) mukaan moderniin johtajuuteen sisältyy esimieheltä toivottavia piirteitä: Reiluus ja oikeudenmukaisuus, tunneälykyys, huolenpito, innostuneisuus ja optimistisuus. Esimies työn *reiluus ja oikeudenmukaisuus* sisältää muun muassa sen, että esimiehen työhön kuuluu huolehtia työyhteisön perusasioista. Esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Esimiehen tulisi olla johdonmukainen päätöksenteossa ja noudattaa elämässään eettisiä arvoja. *Tunneälykkyys* esimies tehtäviin kuuluu muun muassa se, että esimies antaa palautetta, niin myönteistä, kuin rakentavaakin. Näin ollen esimies on luotettava, jonka puoleen voi aina kääntyä ja hän on läsnä. *Huolenpidon* ajatellaan sisältävän muun muassa työntekijöiden jaksamisesta huolehtimisen. Esimies voi huolehtia työntekijöiden jaksamisesta muun muassa seuraamalla työntekijöiden kuormittavuutta työtehtäviin nähden ja ottamalla rohkeasti työyhteisön ongelmat puheeksi. Esimies *innostaa* työntekijöitä luovaan ajatteluun ja rohkaisee omien ajattelutapojen ky-

seenalaistamiseen. Esimies haastaa työntekijöitä ajattelemaan asioita uudella tavalla ja pitää huolen, että jokainen työntekijä tietää työyhteisön tavoitteet. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri. Esimiestyöhön kohdistuvat vaatimukset kovenevat koko ajan, sekä kilpailun että työlainsäädännön kiristymisen takia. Esimiestyö muuttuu koko ajan ammattimaisemmaksi ja esimiestyötä tekevien harrastelijoiden tai organisaatiossa pitkään olleiden työntekijöiden nouseminen esimiesasemaan alkaa olla harvinaisempaa. (Salminen 2015, 41.)

Työntekijöiden työelämätaitojen kehittyminen johtaa esimiestyön laatua koskeviin vaatimuksiin, sillä työntekijät ovat yhä tietoisempia oikeuksistaan ja uskalta- vat vaatia kaipaamiaan esimiespalveluja (Kuvio 2). Tämä taas luo painetta esi- miestaitojen ja oman johtamisen kehittämiseen. Näin työelämän ammattimais- tumisen kierre kasvaa. (Salminen 2015, 43.)



Esimiestyötä voidaan tarkastella myös voimaantuvan johtamisen kautta. Voimaantuvan johtajuuden taustalla ovat arvot ja merkitykset. Ajatellaan, että työyhteisöä voimaannuttava johtaja on henkisesti kypsä, jolla on vahva itsetunte- mus ja ymmärrys muita kohtaan. Voimaantuva johtaja ei ole kaiken tietävä ja kaiken osaava. Hän ymmärtää keskeneräisyytensä ja on valmis oppimaan muil- ta. Voimaantuva johtaja on yhtä aikaa vahva ja nöyrä. (Takanen 2005, 179- 181.) Johtajuuteen vaikuttavat johtajan omat arvot ja uskomukset. Arvot vaikut- tavat johtajuuteen muun muassa tapaan tehdä havaintoja eri tilanteissa, johta- jan ongelmienratkaisutaitoihin sekä tapaan toimia sosiaalisessa tilanteessa. Ar-

vot mahdollistavat myös johtajalle tilaisuuden tarkastella organisaation toimintaa eettisyyden näkökulmasta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 320-321.)

3.3 Arvot työyhteisössä

Organisaation ydin muodostuu sen suorittamasta perustehtävästä ja organisaation laatimista tavoitteista. Tavoitteita ja organisaation perustehtävää ohjaavat organisaation visio ja arvot. Työntekijän tulisi selkeästi ymmärtää oma perustehtävänsä ja kyetä suoriutumaan siitä organisaation vision ja arvojen mukaisesti. (Aarnikoivu 2010,96.) Arvot eivät synny huutoäänestyksen kautta, vaan yhteisen keskustelun, jossa työntekijät voivat keskustella myös siitä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset arvot ja unelmansa. (Jabe 2017, 255.) Työntekijät tekevät joka päivä valintoja arvojensa kautta. Arvojen, sanojen ja tekojen ristiriidat voivat murentaa työntekijän luottamuksen organisaatioon, yhteiskuntaan, esimiehiin ja heikentää työhyvinvointia. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 14.) Sosiaali- ja terveysalalla arvoprosessi edellyttää sitä, että työnantajan päätökset ja linjaukset ovat sopusoinnussa työntekijöiden eettisten periaatteiden kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7). Etiikka ei kuitenkaan ole ainoastaan rakenteellinen kysymys vaan myös ihmisten keskinäistä kohtaamista. Sosiaali- ja terveysalalla potilaan ja asiakkaan kohtaaminen ja hyvä kohtelu ovat ammattietiikan keskeisimmät arvot. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 37.) Arvoprosessiin kuuluu myös työntekijöiden näkemysten lisäksi yrityksen historia ja toimintaympäristö. Näin ollen arvot ovat syvällisiä asioita, joiden työstäminen vaatii aikaa, eikä niitä voi vain vetää hatusta. (Jabe 2017, 255.)

Sosiaali- ja terveysalan toiminnan perusta on ihmisarvon ja ihmisen kunnioittaminen. Nämä sisältävät käsitteet ihmisen perusoikeudet, ihmisoikeudet, itsemääräämisoikeus ja valinnanvapaus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5.) Nämä ovat osa myös valtakunnallista sote-uudistusta eli sosiaali ja terveyden-

huollon rakenteen ja -palvelujen uudistusta. Sote-uudistuksessa on määritelty hyvän hoidon laadun elementit ja niitä ovat asiakaskeskeisyys, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus, oikeudenmukaisuus, valinnanvapaus, potilasturvallisuus, korkeatasoinen osaaminen ja vaikuttavuus. (Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos 2017.) Sosiaali- ja terveysalalla työntekijälle voi tulla eettisiä ristiriitaisuuksia esimerkiksi siitä, ettei potilaan itsemääräämisoikeutta voi aina toteuttaa. Joissakin tilanteissa hyvä hoito voi edellyttää potilaan itsemääräämisoikeuden huomiotta jättämistä, vaikka se on yksi hyvän hoidon laatulementti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 10.)

Käytännössä arvot näkyvät työyhteisössä siinä, missä työntekijän toiminnan ja vastuun rajat kulkevat. (Jabe 2017, 252.) Työyhteisön arvopohjan ollessa kunnossa työyhteisö toimii ja työyhteisössä on helppo toimia. Arvojen määrittelemisen on kuitenkin vaikeaa. Monesti arvotyöskentely jää työyhteisöissä pinnalliseksi ja arvotyöskentelyä toteutetaan velvollisuutena. (Virtanen 2005, 77.) Usein arvojen määrittely tapahtuu johtoryhmissä ja ne tulevat työntekijöille ylhäältä esimiehien antamina ja jäävät pinnallisiksi. Määritellyt ylhäältä annetut arvot ovat vain sanoja vailla sisältöä, jos niitä ei avata työntekijöille. (Hämäläinen 2005, 70.)

Kun yritys aloittaa arvojensa etsimisen, olisi hyvä koota työyhteisö työskentelemään aivoriihimenetelmällä: Mitä haluamme vahvistaa ja mitä lisätä? Mitä haluamme vähentää? Näin ollen koko henkilöstö voisi olla mukana luomassa yrityksen arvoja. (Jabe 2017, 252-253.) Arvokeskustelussa on myös tärkeää pohtia, syntyykö hyvä eettinen tulos työyhteisössä yksilön valintojen, vai työyhteisön ohjauksen perusteella? Voiko työyhteisö määrittää työssä käytettävät arvot ja näin ollen toimia eettisen kasvatuksen antajana? Jos työyhteisössä eivät arvot toteudu, voiko siinä toimiva työntekijä nostaa työyhteisön eettistä tilaa korkeammalle. Eettiset ohjeet antavat kuitenkin suuntaviivat, joiden mukaan työyhteisöissä toimitaan ja niiden soveltamisessa yksilö voi käyttää omaa harkintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 22-24.)

Arvoprosessin miinakentät:

- Arvot julistetaan.
- Arvot jäävät paperille.
- Vain johto laatii arvot.
- Arvoluettelo koostuu liiketoiminnan selviöistä.
- Arvot kirjataan, koska muutkin tekevät niin.
- Arvoprosessi on liian nopea.
- Paperinmakuiset arvot.

(Jabe 2017, 256)

Arvot ovat jokaiselle työntekijälle tärkeitä. Arvot ohjaavat ajattelutapaamme, käyttäytymistämme ja valintojamme. Työyhteisön arvot ovat työpaikan kanssa-käymisen ydin. Työyhteisön arvojen kautta hahmotamme toimintaympäristön, yhteisön olemassa olon oikeutuksen, perustehtävän, toimintatavat ja halutun lopputuloksen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13.) Organisaation arvot voivat kuitenkin olla ristiriidassa työntekijän itsensä tärkeiksi kokemien arvojen kanssa. Yrityksen arvot konkretisoituvat työntekijän jokapäiväisinä tekoina hänen työskennellessään organisaatiossa. (Jabe & Häkkinen 2010, 276.)

Arvot kuvaavatkin yrityksen kulttuuria. Niistä muodostuu tahtotila, mihin suuntaan halutaan mennä. Sanotaankin, että arvopohjan ydin on yritystoiminnan sie-lu. (Jabe 2017, 252.) Hämäläisen (2005,71) mukaan arvoja voidaan nimittää ar-voiksi vasta sitten, kun ne toimivat arjen tilanteissa ja perustehtävän suorittami- sessa. Ongelmatilanteissa on hankala toteuttaa arvoja, jos ne eivät toteudu ar-kipäivänkään työssä. Arvojen määrittelyn jälkeen työyhteisössä tapahtuu arvo- jen muotoutuminen ja arvojen omaksuminen jossa arvot sulautuvat ja tulevat osaksi työyhteisön päivittäistä toimintaa ja toiminnasta tulee arvojen mukaista. Tämä prosessi on hidas ja aikaa vievä. Voi käydä myös siten että arvoja ei omaksuta työyhteisöön tai ne tuntuvat vierailta. Työyhteisön tulisikin miettiä mitä arvot tarkoittavat juuri heidän työssään. (Hiltunen 2012, 257-259.)

Teorian mukaan yhteisen arvopohjan myötä työyhteisöstä tulee työyhteisö. Työyhteisö tunnistaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. (Virtanen 2005,77.) Eettiset, hyväksi havaittujen periaatteiden tulisi toimia käytännön suuntaajina mutta niiden tulisi myös reagoida muutoksiin ympäristössä. Nämä hyväksi havaitut periaatteet edustavat sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Markkinatalouden paineiden keskellä pysyvyyttä edustaa potilaan- ja asiakkaan edun korostaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 21.) Sosiaali- ja terveysalalla on viimeisen parinkymmen vuoden ajan noussut keskusteluun tehokkuus ajattelu, joka on voimistanut markkinahakuisuutta ja valinnanvapautta. Entistä enemmän valinnan vastuu jää yksilöille. Yksilön vapauden korostaminen ei kuitenkaan poissulje yhteiskunnan aktiivista roolia, sillä yhteiskunta voi luoda yksilölle toiminnan edellytykset. Yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta hoito- ja auttamissuhteiden tulisi rakentua kunnioitukseen ja vuorovaikutukseen, jossa parhaalla tavalla edistetään hyvää palvelua, hoidon ja hoivan toteutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 23-25.) Järkevästi toteutettuna tehokkuus ja taloudellisuus ovat eettisesti kestävä ratkaisu. Kuitenkin liiallinen taloudellisten arvojen korostaminen johtaa epäeettiseen toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 26.)

Miten arvoista tulisi keskustella? Arvopohdinnoissa tulisi olla mukana sekä käytännön järkeä, että tunteiden kuuntelua. Työyhteisössä on erilaisia arvoja: niitä, jotka ovat näkyviä, tavoiteltavia normeja tai piiloarvoja, jotka eivät välttämättä ole tunnistettuja mutta vaikuttavat koko ajan valintoihimme. Arvojen toteutumisessa näkyy jokaisen työntekijän jo eletty elämä ja kokemukset. Tämän vuoksi arvoista tulisi keskustella kokemuksien avulla missä tilanteissa esimerkiksi avoimuus tai luottamus on toteutunut työntekijän mielestä toivotulla tavalla. Pohdintaa jatketaan kohti työyhteisössä työskentelyä, miten työntekijän aiemmin kirjoittamat ajatukset vaikuttavat työntekijän tapaan toimia työyhteisössä ja miltä se tuntuu työntekijästä? (Aaltonen ym.2003, 22.) Arvot liittyvät myös johtamistyöhön. Työyhteisössä usein määritellään arvoja työyhteisön toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi. Tällöin voidaan puhua myös työyhteisön toimintaa ohjaavista periaatteista. (Virtanen 2005, 78.) Monesti käytetään aikaa arvojen määrittelyyn ja niiden luomiseen mutta arvojen käytäntöön tuominen jää kesken-

eräiseksi. Tämän vuoksi moni voi kokea, että puhe arvoista on vain sanahelelinää. (Kauppinen 2002, 73.) Arvojen käytäntöön viennissä voi käyttää arvodialogia jossa jokainen työntekijä joutuu ilmaisemaan mitä kyseinen tai kyseiset arvot merkitsevät hänen roolissaan työntekijänä (Kauppinen 2002, 174.)

3.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Sosiaali- ja terveysministeriön eettisissä suosituksissa korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hyvä vuorovaikutus asiakkaiden, potilaiden ja ammattilaisten välillä lisää inhimillisyyttä ja arvostusta. Hyvä vuorovaikutus edellyttää keskinäistä luottamusta, rehellisyyttä ja molemminpuolista sitoutumista tavoitteisiin ja toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 6.) Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös viestintä. Viestintä työyhteisössä on esimiehen, työtovereiden ja esimerkiksi potilaiden välistä vuorovaikutusta. Silvennoisen & Kauppisen (2007, 46) mukaan viestintä on kolmivaiheista: ensiksi syntyvät aistihavainnot, jonka jälkeen ne muuttuvat tulkinnoiksi, josta annamme tulkinnoille merkityksen. Viestintää on sekä sanallista että sanatonta. Sanattomaan viestintään kuuluvat ilmeet, eleet ja äänensävyt. Sanalliseen viestintään kuuluvat taas erilaiset äänensävyt (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46.)

Dunderfelt (2012, 33- 38) jakaa viestinnän viiteen vuorovaikutuksen tasoon. Sanallisen ja fyysisen viestinnän lisäksi Dunderfeltin mukaan on läsnäoloviestintää, tunneviestintää sekä voimien viestintää. Läsnäoloviestintään kuuluu taito olla psyykkisesti läsnä, kun toinen puhuu sekä taito muokata omaa puhettaan niin, että tulee läsnä oleville ymmärretyksi. Tunneviestinnässä kyse on tunteista, fiiliksistä ja tunnelatauksista. Joskus tunneviestinnässä voi olla epämääräisiä tuntemuksia, jotka saattavat jäädä vaivaamaan viestintään osallistuneita. Voimien viestintään kuuluu energiat, jotka virtaavat keskustelijoiden välissä. Toisen läsnäolijan viestintä voi viedä tai antaa energiaa. (Dunderfelt 2012, 33-38.)

Työyhteisöviestinnässä tarvitaan uskallusta sanoa omat ajatukset selkeästi ja oikeaan aikaan sekä taitoa sovittaa omia tavoitteita ja aikomuksia toisten mielialoihin ja aikomuksiin. Viestinnässä on myös tärkeää ottaa toisten keskustelijoiden näkökulmat huomioon. Työyhteisöviestinnän taitoihin kuuluu palautteen vastaanottaminen ja taito muuttaa tai sopeuttaa omaa toimintaansa palautteen perusteella (Rauramo 2012,128.)

Vuorovaikutus työyhteisössä on työntekijöiden välistä merkitysten ja tunteiden vaihtoa. Vuorovaikutusta voi olla erilaista: kevyehköä rupattelua, ammatillista keskustelua tai kokemuksia ja tunteita jakavia keskusteluita. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat: rakentava palaute, erilaisuuden hyväksyminen, arvostaminen ja kuunteleminen. Juoruilu, kateus, syyllistäminen ja virheiden korostaminen heikentävät työyhteisössä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. (Paasiwaara 2009, 28.) Vuorovaikutuksen onnistumisella on myös vaikutuksia hoidon laatuun. Hyvä vuorovaikutus luo perustan sille, miten hyvin kukin tulee kuulluksi omassa asiassaan ja saa riittävästi tietoa oman päätöksenteon tueksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 25.)

Järvinen (2017, 94- 100) kokoaa työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa tärkeimmiksi asioiksi muun muassa sen, että puhutaan työstä ja työtehtäviin liittyvistä asioista, keskustellaan rakentavasti ja puhutaan niiden työntekijöiden kanssa joita asiat koskevat sekä varmistetaan että toinen on ymmärtänyt sanoman oikein. Yksi tämän päivän työelämän suurimmista haasteista ovat vuorovaikutusongelmat. Huonosti toimivat ihmissuhteet työpaikalla voivat aiheuttaa työuupumusta, työssä väsymistä sekä olla syinä sairauspoissaoloihin. (Hämäläinen 2005,87.) Työinnostuksen syntyminen on selkeästi yhteydessä vuorovaikutuksen toimivuuteen tai sen puutteeseen. Työpaikoissa joissa vuorovaikutus on luonnollista ja aitoa, koetaan myös työtehtävät innostavina. Työt sujuvat ikään kuin ”siinä sivussa” ja tätä voidaan nimittää avoimuudeksi. (Hämäläinen 2005,89.) Osaava esimies taitaa vuorovaikuttamisen taidot ja kannustaa myös muita hyvään vuorovaikutukseen (Räty 2009, 5).

Työyhteisössä on tärkeää ymmärtää, etteivät työntekijät ole toisilleen perhe tai kaveripiiri. Työpaikalla ensisijaisesti tehdään töitä ja hoidetaan asiakkai-

ta/potilaita. Jos työntekijät eivät kykene erottelemaan työ- ja ystävyyssuhteita, voi tämä vääristää työyhteisössä vuorovaikutusta ja viestintää. Ongelmien esille tuominen ja asioiden kyseenalaistaminen vaikeutuvat, mikäli työntekijän täytyy pohtia, loukkaako hän työyhteisössä jotakuta. Ammatillisessa työsuhteessa työntekijä voi luottaa siihen, etteivät henkilösuhteet vaarannu, vaikka työasioissa oltaisiinkin eri mieltä. (Järvinen 2017, 82.) Vuorovaikutussuhteen laatuun sisältyy tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuudet omassa työssä sekä itsemääräämisoikeus työn tekemisen tapoihin. Esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuskyvyt vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden onnistumiseen. (Manka & Manka 2016, 140.)

3.5 Työyhteisön pelisäännöt

Miksi työyhteisössä tarvitaan pelisääntöjä? Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen sopimisesta on huomattavaa etua. Pelisäännöillä luodaan työyhteisöön hyvä henki. Työyhteisön hyvä henki on merkityksellinen niin työhyvinvoinnin kuin rekrytointin kannalta. Hyvä henki näkyy myös asiakaspalvelun laadussa. Hyvän hengen taloon hakeutuu niin osaavat työntekijät kuin asiakkaatkin. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8.)

Työn tekemistä säädellään muun muassa EU-tasolla, valtakunnallisesti, työpaikkatasoisesti, työyhteisökohtaisesti ja tehtäväkohtaisesti. Työelämän perusraameja säätelevät työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki. Nämä lait pitävät sisällään sen, miten työolosuhteet pitää järjestää: millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työntekijällä ja työnantajalla on. Lisäksi organisaatioilla on usein omat toimintamallinsa, ohjeistukset, arvot ja laatujärjestelmät. (Järvinen 2017, 92.) Suurin haaste työyhteisöissä usein on, miten saadaan jokainen työyhteisön jäsen noudattamaan sovittuja pelisääntöjä sekä kuinka työyhteisössä reagoidaan siihen, että joku ei yhdessä sovittuja pelisääntöjä noudata. Pelisääntöjen noudattaminen ei voi olla vain esimiehen vastuulla. Monesti ongelma on se, että kukaan ei haluaisi toistuvasti muistuttaa työkaveria tai alaisia itsestään selvistä pelisäännöistä. (Järvinen 2017, 93.)

Työyhteisö sääntöjä laadittaessa ensimmäisenä tulee olla selvillä tavoite: päämäärä, mikä on tärkeä ja tavoiteltava. Työyhteisön jäsenten roolit: jokaisen työntekijän on osattava kertoa työstään ja omasta osaamisestaan (Järvensivu 2010, 41). Tärkeintä on ymmärtää työn perustehtävä ja minkä vuoksi töissä ollaan ja töitä tehdään. Kun organisaation perustehtävän on oivaltanut, on tärkeää hahmottaa oma tehtävä osana organisaation kokonaisuutta. Jos perustehtävä ei ole työntekijöille selkeä, tulee helposti eri työntekijöille eri käsityksiä, mikä perustehtävä onkaan ja miksi ollaan töissä. Tämä lisää työntekijöiden välille konflikteja, jotka lisäävät työyhteisössä työntekijöiden välille epäluottamusta ja eripuraa. Säännöllisesti pidetyt erilaiset tavoite-, kehitys-, arvo-, ja tiimikeskustelut selkeyttävät työntekijöiden perustehtävää ja muistuttaa työntekijöille mitä varten töissä ollaan. (Järvinen 2017, 54- 56.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yhdessä erään yksityisen hoivakodin työntekijöiden kanssa yrityksen arvojen merkitys työyhteisölle ja työyhteisötaitoille sekä tuoda esiin työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda yrityksen arvot näkyväksi osaksi työyhteisöä ja hoitotyötä tuottamalla materiaalia osaksi perehdytyslomaketta. Kehittämistyön tuloksena syntyneessä perehdytyslomakkeessa olevien arvojen kautta pyrimme parantamaan uusien työntekijöiden ymmärrystä hoivakodin arvoista osana hoitotyötä ja työyhteisötaitoja.

Opinnäytetyön tehtävänä on:

1. Tuoda esille työpajatyöskentelyn aikana työntekijöiden ajatuksia/mielipiteitä yrityksen arvoista, kuinka ne toteutuvat työyhteisössä ja onko niissä eroavaisuuksia työyhteisössä vallitseviin arvoihin nähden.

2. Konkretisoida työntekijöiden kanssa mitä organisaation arvot osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen merkitsevät työyhteisössä työntekijöille?
3. Luoda työntekijöiden ajatuksista perehdytykseen liitettävä kirjallinen materiaali, jossa työyhteisön työntekijät ovat määritelleet pelisääntöjen muotoon, mitä yrityksen arvot merkitsevät käytännöntyössä.

5 Kehittämistoiminta

5.1 Kehittämistoimintaan osallistettavat ja toimintaympäristö

Opinnäytetyömme aihe tuli yksityiseltä hoivapalveluita tuottavalta 30 -paikkaiselta hoivakodilta, joka tuottaa tehostettua palveluasumista sekä omaishoitajien vapaapäiviksi vuorohoitoa. Hoivakodissa hoitohenkilökunta on läsnä ympärivuorokauden. Hoivakodissa työskentelee 14 työntekijää tehden työtä kolmessa vuorossa. Henkilökuntaan kuuluu 2 hoiva-apulaista, 1 sairaanhoitaja ja 11 lähihoitajaa. Hoivakodissa työskentelee hyvin monenlaisella työkokemuksella ja koulutustaustalla toimivia työntekijöitä. Yksikön hoitohenkilökunta oli iältään 18-56 -vuotiaita. Työntekijöiden työurat olivat eripituisia: osa oli ollut hoitotyössä vuosia, osa työntekijöistä oli vastavalmistuneita. Hoivakoti oli perustettu vuonna 2009. Hoivakodissa oli 30 asukashuonetta sekä yhteiset aula- ja keittiötilat. Hoivakodin kahden asumisyksikön välissä sijaitsi yhteinen aulatila.

Osallistettavina olivat kaikki hoivakodin hoitotyötä tekevät työntekijät sekä hoivakodin esimies. Hoivakoti on ollut viime vuosina muutoksen kourissa ja työn tekeminen sekä työtavat ovat muuttuneet vuodeosastotoiminnan muututtua tehostetuksi palveluasumiseksi. Lisäksi hoivakodissa on vuosien aikana ollut useita yhteistoimintaneuvotteluja ja henkilöstöä on jouduttu irtisanomaan. Työntekijöillä oli paljon oheistyötä oman perushoivatyönsä lisäksi. Asukkaiden pe-

rushoidosta huolehtimisen lisäksi hoitajat jakoivat asukkaiden lääkkeitä dosetteihin. Lisäksi hoitajat jakoivat valmiiksi tehdyt ruoat ja huolehtivat ruokien lämmityksestä viikonloppuisin ja arkipyhinä, iltapalan hoitajat valmistivat itse. Hoitajien työhön kuului myös asukkaiden astioidenpesu ruokailujen jälkeen sekä pyykinhuolto. Hoivakodissa oli käytössä myös virikkeellinen arki ja hoitajat järjestivät päivittäin asukkaille virike- ja omahoitajahetkiä sekä huolehtivat asukkaiden ulkoilusta. Organisaatiomuutosten myötä henkilöstön määrä on pienentynyt ja työtehtävät osin muuttuneet. Lisäksi henkilöstöön oli tullut uusi ammattiryhmä, hoiva-avustajat, jotka osallistuivat asukkaiden perushoitotyöhön, mutta eivät osallistuneet asukkaiden lääkehoitoon.

Hoivakodissa on myös organisaatioiden yksiköiden tapaan arvovalmentaja. Arvovalmentaja on henkilökuntaan kuuluva hoitaja, joka on käynyt erillisen päivän mittaisen arvovalmentaja koulutuksen. Arvovalmentaja yhdessä yksikön johtajan kanssa käy läpi kuukausittain henkilöstön kanssa organisaation arvoja. Arvoja voidaan käydä 'case' tyyppisesti tai kysymysten kautta yhdessä pohtimalla. Kuukauden arvokysymyksiä pohditaan organisaation jokaisessa yksikössä säännöllisesti.

Työhyvinvoinnista yksikössä vastaavat yksikön johtaja, työsuojelutoimikunta ja työterveyshuolto yhdessä. Lisäksi hoivakodissa on tyhy-vastaavat jotka suunnittelevat erikseen työhyvinvointipäiviä. Työnantajalla on yleinen työhyvinvointisuunnitelma ja tämän lisäksi hoivakodissa tehdään oma työhyvinvointisuunnitelma jokaiselle vuodelle. Vapaa-ajan virkistymiseen työntekijöille tarjotaan Smartum seteleitä kaksi kertaa vuodessa. Koulutuksia hoivakodilla järjestetään tarpeen mukaan. Syksyllä 2017 hoivakodissa oli menossa työhyvinvoinnin koulutussarja, joka sisälsi kaksi erillistä koulutuskertaa. Tämän lisäksi työnantaja kannustaa jokaista työntekijää pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Työnantaja voi miettiä yksilöllisiä keinoja työntekijän työssäjaksamisen tukemiseen kuten esimerkiksi osittainen työaika.

5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehitystoiminta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta jää tieteellisen tutkimuksen ja työelämän kehittämisen välimaastoon. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön eroavaisuudet näkyvät päämäärissä: tuotetaanko uutta teoriaa vai myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,19.)

Kehittämällä tähdätään muutokseen, jolla tavoitellaan järkevämpää tai tehokkaampaa toimintatapaa tai toimintarakennetta. Kehittäminen alkaa, kun havaitaan ongelma nykyisessä toimintatavassa tai toimintarakenteessa. Näin ollen tavoitellaan kehittämisen kautta uutta parempaa toimintatapaa tai toimintarakennetta. (Toikko & Rantanen 2009,16.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolloin toimintatapaa tai toimintarakennetta lähdetään muuttamaan. Toimintatavan kehittäminen on suppeimmillaan yhden työntekijän toimintatapojen kehittämistä, mutta laajimmillaan voi koskea koko organisaation toimintatapojen kehittämistä ja selkeyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta, joita arvioidaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2009,18.)

Kun kehittämistoiminta kohdistuu yksittäiseen työntekijään, tavoitellaan muutosta työtavoissa tai työmenetelmissä. Laajimmillaan kehittäminen voi olla rakenteiden uudistamista, jolloin voidaan palvelurakennetta uudistaa joko yhdistelemällä eri organisaatioita tai luomalla kokonaan uusia. (Toikko & Rantanen 2009,14.) Tutkimuksellisessa kehittämisessä aktiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuvat. Työskentelyssä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym, 2009,18.) Kehittämistyön tavoitteena on luoda käytännöllisiä interventioita, joiden avulla saadaan käytäntöön uudempia ja parempia palveluita, tuotteita tai menetelmiä. (Toikko & Rantanen 2009,20.) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tuoda organisaation arvot näkyväksi osaksi työyhteisöä ja hoitotyötä. Tarkoituksena oli luoda työntekijöiden ajatuksista perehdy-

tykseen liitettävä kirjallinen materiaali, jossa työyhteisön työntekijät ovat määrittelleet pelisääntöjen muotoon, mitä yrityksen arvot merkitsevät käytännöntyössä.

5.3 Kehittämistoiminnan vaiheet

Ojasalon mukaan kehittämistoiminta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: Suunnittelu, toteutus ja arviointi. Prosessin eteneminen vaihe vaiheelta tuo kehittämistoimintaan järjestelmällisyyttä ja helpottaa huomioimaan ne asiat, jotka kussakin vaiheessa on hyvä toteuttaa ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 22.) Kehittäminen edellyttää perusteluja toiminnalle ja kehityksen tarpeelle, mitä tehdään ja minkä vuoksi. (Toikko & Rantanen 2009, 56). Kehittämistoiminnan eduksi on, jos varsinainen tavoite ja kehittämistoiminnan tulos voidaan perustella mahdollisimman konkreettisesti. Lisäksi tulee pohtia, kenen intressejä kehittämistoiminta palvelee, kenen tai minkä vuoksi kehittämistoimintaan ryhdytään. (Toikko & Rantanen 2009, 44-57.) Tässä opinnäytetyössä mukailemme Ojasalon ja kumppaneiden kehittämistyön kaavaa.

5.3.1 Kehittämistoiminnan suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteita, asetetaan tavoitteet ja tehdään suunnitelma, kuinka tavoitteisiin päästäisiin. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa kehittämiskohde ja ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Kun kehittämiskohde on tunnistettu, haetaan sen jälkeen siihen liittyvää tietoa. Tiedon suhteen tekijältä vaaditaan kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa kohtaan. Keskeisintä on löytää näkökulma, jonka mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö etenee. Näkökulman löydyttyä muodostuvat myös keskeiset käsitteet, jotka ovat merkityksellisiä tietoperustaa luodessa. (Ojasalo ym. 2009, 25.) Kehittämistoiminnassa kehittämistyöstä raportoidaan koko kehittämisprosessin ajan. Kirjoittaminen auttaa kehittämistyön etenemisessä, jäsentää omia ajatuksia ja luo uu-

sia ideoita, jotka auttavat viemään kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009,46.)

Tämän opinnäytetyön aihe lähti rakentumaan työyhteisöstä nousseesta tarpeesta. Työyhteisön viikkopalavereiden lomassa kysyimme työntekijöiltä mielipiteitä työyhteisön ja työpaikan kehittämistarpeista. Työntekijät saivat vastata vapaasti suullisesti mitä kokivat tarpeellisena lähteä yhdessä kehittämään. Suurimmaksi toiveeksi nousi aihe, joka kehittäisi työhyvinvointia sekä parantaisi työntekijöiden työssä jaksamista. Työyhteisössä nousi esiin, että viimevuosien muutokset organisaatiossa olivat vaikuttaneet työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin, myös perustyön koettiin muuttuneen. Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin moninaiset tekijät. Tarkemmin työyhteisö ei osannut nimetä erillistä kehittämistarvetta. Näiden toiveiden pohjalta lähdimme suunnittelemaan kehittämistyötä ja ensimmäisiä työpajoja.

Opinnäytetyön työpajojen suunnitteluvaiheessa mukailimme Takasen 2005 voimaantuvan työyhteisön kehittämiskysymyksiä. Takasen (2005,59) mukaan työyhteisön voima syntyy siitä, että työyhteisö tiedostaa omia voimavarojaan ja vahvistaa niitä. Oleellista ovat myös työyhteisön yhteiset visiot ja arvot sekä tietoisesti työyhteisössä tehdyt valinnat. Yhteisten arvojen tunnistaminen ja niihin sitoutuminen on Takasen (2005,127) mukaan yksi merkittävä askel kohti voimaantuvaa työyhteisöä. Tämän teoriapohjan valitsimme sen takia, että työyhteisössä oli vähälle aikaa ollut useat yhteistoimintaneuvottelut, jotka osaltansa olivat heikentäneet työntekijöiden työssä jaksamista. Osa henkilöstöstä oli myös vaihtunut lyhyen ajan sisällä. Tärkeintä muutoksen keskellä osana voimaantumisprosessia on yhteisten voimavarojen huomioiminen ja vahvistaminen. Muutoksen keskellä on tärkeää kirkastaa työyhteisön yhteinen perustehtävä. Perustehtävää voi kirkastaa esimerkiksi kysymällä miksi olemme täällä? Mitkä ovat keskeiset arvomme? ja mitä haluamme luoda? Tämä luo myös turvaa jatkuvassa muutoksessa. (Takanen 2005, 29-35.) Voimaantumisprosessi kokonaisuutena on vaativa, voimaantuvan työskulttuurin luominen voi kestää pitkään ja voi viedä runsaasti aikaa. Tämän vuoksi päädyimme mukailemaan Takasen 2005, voimaantuvan työyhteisön kehittämiskysymyksiä emmekä toteuttaneet voi-

maantumisprosessia kokonaisuutena. Ensimmäisen työpajan aikana haettiin vastauksia mm. seuraavanlaisiin kysymyksiin:

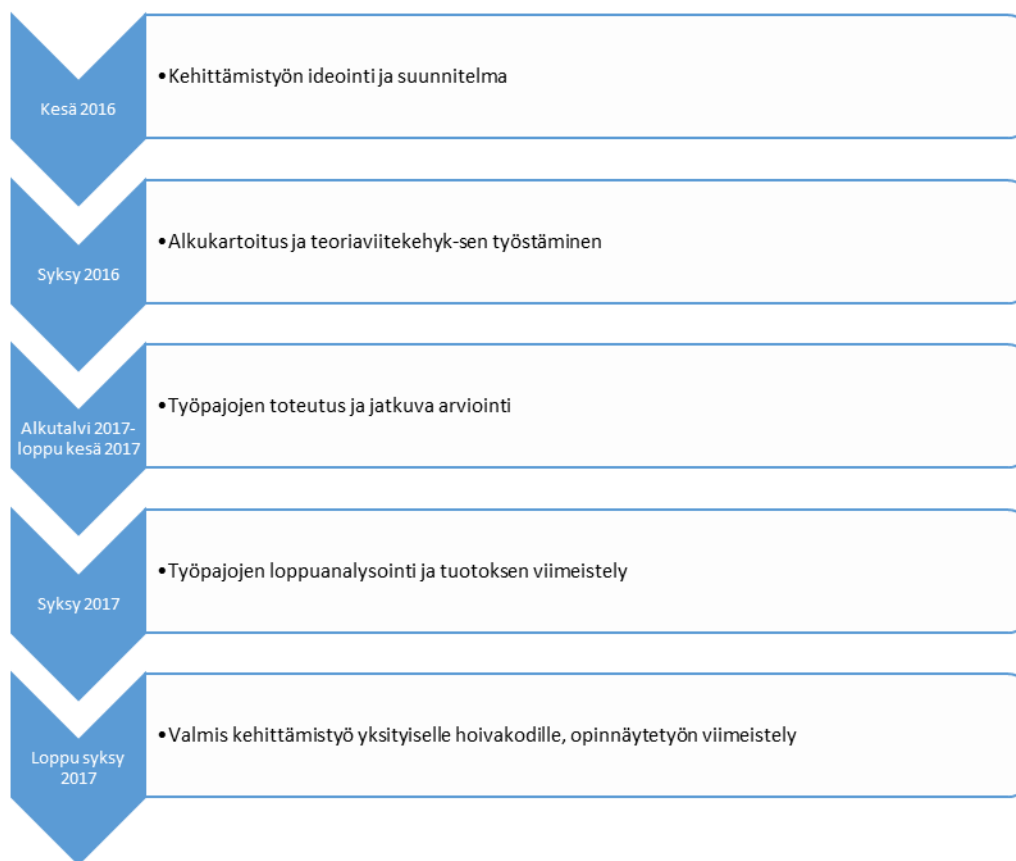
1. Mikä on toimintamme tarkoitus?
2. Mikä on yhteinen vastuumme?
3. Millaiset arvot ohjaavat toimintaamme?

Näillä kysymyksillä halusimme herättää työyhteisöä miettimään yhteisiä arvojaan sekä perustehtävää. Suunnitteluvaiheessa ajattelimme järjestää kahdesta kolmeen työpajaa. Kysymysten tarkoituksena oli herättää keskustelua ja ajatuksia unelmien työyhteisöstä.

5.3.2 Kehittämistoiminnan toteutus

Toteutusvaiheessa tehty suunnitelma toteutetaan. Jos kehittämistyö on ongelmaperustainen, ryhdytään työssä etsimään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Uudistamisperusteisessa kehittämistyössä taas etsitään uutta rajapintoja kohtaamalla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden työ-
kulttuurin luominen tai toimintaprosessin uudistaminen. (Ojasalo ym. 2009,27.)

Kehittämistyön toteutuksen aikataulu:



Työpajat toteutettiin aivoriihimenetelmää käyttäen. Kaksi työpajaa toteutuivat työyksikön päiväaulassa, jossa oli myös muistisairaita asukkaita, joten päädyimme valitsemaan osallistavaksi menetelmäksi aivoriihimenetelmän. Näin asukkaat eivät häiriintyneet toiminnastamme, kun asetuimme rauhallisesti pöydän ääreen työskentelemään. Lisäksi rakensimme idea laatikon, jolla saimme osallistettua myös ne työntekijät jotka eivät olleet työpaja työskentelyn aikana työvuorossa, ja halusivat kehittämistyöhön osallistua. Työpajoja järjestettiin kaiken kaikkiaan yhteensä kaksi ja tämän lisäksi käytimme kahta osallistavaa menetelmää tiedonkeruuseen. Ensimmäinen ja toinen työpaja järjestettiin työntekijöiden työpäivän aikana, iltapäivällä. Työpajat kestivät noin tunnin. Lisäksi järjestimme kaksi erillistä osallistavaa tehtävää, jotka olivat esillä hoivakodin kahvihuoneessa. Kumpikin tehtävä oli esillä noin kaksi viikkoa. Päädyimme osallistamaan työyhteisöä pitkään esillä olevilla tehtävillä koska työyhteisö oli henkilömäärältään pieni. Meidän olisi ollut mahdotonta tavoittaa riittävän suurta joukkoa muulla tavalla. Kahdentyöpajan lisäksi kolmas osallistava tehtävä oli toiveidenpuu ja neljäs osallistava tehtävä oli aukaista toiveidenpuun toiveita konk-

reettisemmalle tasolle. Kehittämisprosessin edetessä kaikkien työyhteisön työntekijöiden oli kuitenkin mahdollista osallistua kehittämistyöhön vastaamalla työpajoissa käytyihin kysymyksiin idealaatikon avulla.

5.3.3 Aivoriihi

Aivoriihen ideana on tuottaa suuri määrä ideoita ja se on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka tavoitteena on myös luoda uusia ideoita (Innokylä 2012).

Aivoriihi-menetelmällä tarkoituksenamme oli työskennellä työryhmän kanssa ennalta suunniteltujen aiheiden parissa. Aivoriihityöskentelyssä 6-12 hengen ryhmä ideoi ryhmän vetäjän johdolla uusia lähestymistapoja ennalta määrättyyn aiheeseen tai ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009,146.)

Aivoriihi synnyttää oikein toteutettuna paljon ideoita. Tärkeintä on luova- ajattelu ja se, että missään aivoriihen vaiheessa ei kritisoida toisten ehdotuksia tai ideoita. Ajatuksena on, että määrä tuottaa laatua jolloin kaikkien ideoiden ei tarvitse olla toteuttamiskelpoisia. Aivoriihityöskentelyn tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monipuolisia ideoita ja ajatuksia ennalta nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Aivoriihi tapaamisen voi toteuttaa mind mapin avulla. (Ojasalo ym. 2009,146.)

Aivoriihitapaamiset voivat olla ajallisesti viidentoista minuutin tai kahden tunnin välillä. Pidemmissä aivoriihitapaamisissa on suositeltavaa pitää tauko. Ryhmän vetäjällä on merkitystä aivoriihitapaamisten toteutumiselle ja tuloksellisuudelle. Ryhmän vetäjän tärkeimpiä tehtäviä tapaamisen aikana on huolehtia ideointi vaiheessa, ettei kukaan ryhmän jäsenistä lähde arvioimaan jo syntyneitä ideoita, pyrittävä ohjaamaan ryhmän työskentelyä, ja havaitsemaan ideoinnin ongelmia. (Ojasalo ym. 2009,147.)

Tässä opinnäytetyössä aivoriihi-menetelmää käytettiin ensimmäisessä työpajassa kartoittamaan osallistujien ajatuksia arvoista ja niiden toteutumisesta työyhteisössä sekä toivepuun täyttämisessä. Kolmannessa osallistamiskerrassa

tarkoituksena oli, että osallistujien kirjoittamat ideat ja toiveet synnyttävät uusia ideoita ja toiveita työyhteisölle, työntekijöille ja esimiehelle. Tavoitteenamme oli saada mahdollisimman monipuolisia toiveita. Kaikkien toiveiden ei ollut tarpeen olla toteuttamiskelpoisia.

5.3.4 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen kehittämistoiminnan työpaja järjestettiin 9.3.2017 hoivakodilla. Työpajaan osallistui viisi työntekijää. Kaikki työntekijät olivat naisia, iältään 37-58 -vuotiaita. Kolme työntekijöistä oli työskennellyt hoivakodissa vuodesta 2009 lähtien. Ensimmäinen työpaja järjestettiin hoivakodin ruokasalissa asukkaiden päivälevon aikaan, jossa työskenneltiin istuen ison pöydän ääressä. Aluksi kartoitimme jokaisen osallistujan työhistoriaa ja sitä, kuinka pitkään he olivat yksikössä työskennelleet. Tämän jälkeen jokainen osallistuja sai vastata Takasen 2005, voimaantuvan työyhteisön kehittämiskysymysten pohjalta päädyttyihin kysymyksiin mikä on toimintamme tarkoitus ja mikä on yhteinen vastuumme sekä millaiset arvot ohjaavat toimintaamme? Näiden kysymysten tarkoitus oli, herättellä osallistujia miettimään muun muassa perustehtävää joka oli muuttunut ja muovautunut yhteistoimintaneuvottelujen ja organisaatiomuutosten vuoksi. Valitsimme Takasen 2005 teorian voimaantuvasta työyhteisöstä keskustelun herättäjäksi sen vuoksi että alkuun työntekijät antoivat ymmärtää, että haasteet työyhteisössä aiheutuivat lukuisista yhteistoimintaneuvotteluista, organisaatiomuutoksista sekä työyhteisön moninaisuudesta.

Alkuun keskustelu oli hiukan varautunutta ja puheenvuorot jaettiin niin, että jokainen osallistuja ilmaisi mielipiteensä vuorotellen. Keskustelua herätti eniten kysymys, mitkä arvot ohjaavat toimintaamme. Kaikki osallistuneet mainitsivat organisaatiolla olevan kolme arvoa. Paljon vilkasta keskustelua herätti se, että arvot koettiin ylhäältä päin annetuksi. Lisäksi kritisoitiin sitä, etteivät arvot toteudu jokapäiväisessä työssä. Osa hoitajista koki riittämättömyyden tunnetta siitä, etteivät voineet työskennellä arvojen mukaisesti. Arvot miellettiin myös sanaheleinä. Organisaation arvot jäivät pinnallisiksi, vaikka niitä oli ylemmän johdon toimesta organisaatiossa avattu. Arvot oli määritelty hyvin ympäripyöreästi eikä

niitä ollut pohdittu hoitokotikohtaisesti, joten arvojen käytännöntyöhön siirtäminen koettiin vaikeaksi. Koska arvot nousivat spontaanisti ensimmäisen työpajan kantavaksi teemaksi, aloimme käymään arvoihin liittyviä ajatuksia läpi aivoriihimenetelmällä. Osallistujat saivat tuoda esille kokemuksiaan sekä mielipiteitään arvoista ja ne kirjattiin ylös.

Arvoista keskusteltaessa jokainen työpajaan osallistunut työntekijä sai tuoda esiin, mitä hoivakodin arvot osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen heille merkitsevät. Osaaminen arvona toi työntekijöille mieleen esimerkiksi tietojärjestelmien hallinnan, koulutukseen osallistumisen ja tiedon jakamisen työyhteisön sisällä. Välittämisen ajateltiin liittyvän hyvään hoitoon, asukkaan tasa-arvoiseen kohtaamiseen, asukkaiden tarpeisiin vastaamiseen kuten esimerkiksi peruspuhkaus, lääkkeet, ruoka ja virikkeet. Sitoutuminen liittyi omahoitajuuteen, asukkaiden asioiden hoitamiseen ja omahoitajahetkiin.

Työpajatyöskentelyn aikana kävi ilmi, että työpajaan osallistuneet työntekijät kokivat, etteivät uudet työntekijät sitoudu toteuttamaan hoivakodin arvoja. Arvojen toteutumattomuus kuormittaa pidempään yksikössä työskennelleitä. Työntekijät kokivat myös, että sijaiset vaihtuivat usein. Lisäksi tuotiin esiin, ettei arvoja pääse toteuttamaan resurssi- ja aikapulan vuoksi ja arvot koettiin osin ylhäältä päin annetuiksi. Hoivakodin organisaatio oli määritellyt omat arvonsa osaamisen, sitoutumisen ja välittämisen. Osaamisen organisaatio kertoo tarkoittavan seuraavaa: Pyrimme aina ymmärtämään jokaisen ihmisen tarpeita ja toiveita. Kuljemme ylpeinä alamme laatutyön eturintamassa ja jaamme työmme tulokset avoimesti. Teemme oikeita asioita oikeaan aikaan. Olemme perusteellisia ja kiinnitämme huomiota yksityiskohtiin. Kehitymme ja kehitämme etsimällä ratkaisuja sieltä, missä muut näkevät ongelmia. Sitoutuminen organisaation mukaan tarkoittaa: Olemme ylpeitä siitä, mitä teemme. Olemme luotettavia ja pidämme lupauksemme. Meillä on tekemisen meininki ja pyrimme aina ylittämään odotukset. Saamme tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Välittäminen organisaation mukaan: Saamme ihmiset tuntemaan olonsa turvalliseksi Autamme ihmisiä autamaan itseään. Kohtelemme jokaista ihmistä kunnioittaen. Kuuntelemme ihmistä ja mukautamme toimintaamme. Työskentelemme tiiminä ja tuemme toinen toistamme. (Organisaation esite visiosta & arvoista)

Organisaatio korosti, että arvot ohjaavat heidän kaikkea tekemistään: Suhtautumista toisiinsa sekä asiakkaisiin ja potilaisiin. Vaikka organisaatio oli avannut arvot, työyhteisössä koettiin, että arvot jäivät pinnalliseksi sanahelinäksi. Organisaatio oli rakentanut arvovalmentaja järjestelmän käymään arvoja läpi työntekijöiden kanssa. Järjestelmä vaikutti hyvältä mutta käytännössä arvojen jalkauttaminen ei ollut tässä työyhteisössä onnistunut. Hoitajien ensimmäisessä työpajassa arvojen merkityksestä esille tuomat esimerkit olivat paljon konkreettisempia kuin organisaation tuomat arvot. Tämä saattoi johtua myös siitä, että kyseessä oli iso organisaatio, jossa on erilaisia toimipisteitä jolloin organisaatio ei pysty konkretisoimaan kaikille yksiköilleen yhtäläisiä arvoja vaan tämä työ jää yksiköiden arvovalmentajien harteille.

Työyhteisö oli kokenut monia muutoksia viime vuosien varrella, mm. useita yhteistoimintaneuvotteluja ja arvot olivat tulleet ylempää organisaatiosta hoivakodin perustamisen jälkeen. Arvot eivät olleet juurtuneet hoivakodin päivittäiseen työskentelyyn, eivätkä työntekijät tunnistanee aluksi toiminnassaan organisaation arvojen mukaista toimintaa. Yksikössä toimi organisaation muiden yksiköiden tapaan arvovalmentaja. Arvovalmentajana toimi yksi päivän mittaisen arvovalmentajakoulutuksen käynyt työntekijä, joka arvovalmentajaroolinsa lisäksi osallistui päivittäin yksikön hoitotyöhön. Arvovalmentajan rooliin kuului yksikön esimiehen avustuksella käydä organisaation arvoja läpi joka kuukausi arvokeskusteluissa. Arvokeskustelut eivät kuitenkaan ole työntekijöiden mukaan toteutuneet kuukausittain. Arvojen juurruttaminen muutoksia läpikäyneeseen työyhteisöön ei käytännössä ollut onnistunut. Työntekijät itse nostivat esiin seikan, etteivät arvot toteudu päivittäisessä toiminnassa. Tämän vuoksi päädyimme yhdessä valitsemaan pääkehittämistehtäväksi arvojen mukaisen toiminnan tunnistamisen ja arvojen mukaisen toiminnan konkretisoimisen käytännöntyöhön.

5.3.5 Toinen työpaja

Toinen työpaja järjestettiin 30.4.2017, johon osallistui kuusi työntekijää: Neljä jo ensimmäisessä työpajassa mukana ollutta, sekä kaksi uutta työntekijää. Tämä työpaja jouduttiin vuoronvaihdesta johtuvien toimien vuoksi jakamaan vielä kahtia niin, että ensin osallistuivat toisen asumisyksikön hoitajat ja hetken päästä toisessa asumisyksikössä vuorossa olleet hoitajat. Aluksi käytiin uudelleen kertauksena ensimmäisen työpajan kulkua: Mitä siellä käytiin läpi, johon toiseen työpajaan osallistuneilla työntekijöillä oli mahdollista kommentoida lisää ajatuksia/ideoita. Toisella ryhmällä ei ollut lisättävää ensimmäisen työpajan antiin.

Takasen 2005 voimaannuttavan työyhteisön kehittämiskysymyksistä päädyimme valitsemaan tähän työpajaan työyhteisöä voimaannuttavista tekijöistä luottamuksen ja sitoutumisen. Sitoutuminen oli myös yksi organisaation arvoista ja se herätti keskustelua myös ensimmäisessä työpajassa, koska työyhteisö koettiin, etteivät sijaiset sitoudu samalla tavalla työyhteisöön ja työn tekemiseen kuin vakituinen henkilökunta. Toisen työpajan aiheena oli tarkoitus miettiä seuraavia kysymyksiä: Mitä sitoutuminen merkitsee työssä/työyhteisössä? Miten sitoutumista voi parantaa? Sekä mitä luottamus merkitsee työssä/työyhteisössä?

Nämä kysymykset nousivat esiin myös ensimmäisen työpajan keskusteluissa, joissa keskusteltiin organisaation arvoista ja niiden toteutumisesta. Työntekijät viittasivat vastauksissaan työntekijöiden sitoutumisen puutteeseen ja luottamuspulaan. Lisäksi työntekijät kokivat, että aina työtoverin taitoon tai motivaatioon hoitaa asioita ei voitu luottaa. Näiden työpajaan valittujen kysymysten avulla halusimme selvittää, kuinka työntekijät ymmärtävät sitoutumisen. Onko työntekijöillä jo keinoja tai tietoja, kuinka sitoutumista voisi lähteä parantamaan ja mitä he ajattelivat luottamuksen merkitsevän työyhteisössä. Tarkoituksena oli herätellä työntekijöitä pohtimaan esille nostamiaan epäkohtia.

Työpaja toteutettiin niin, että työntekijät kirjoittivat kysymyksistä nousseet ajatuksensa post-it-lapuille. Näin jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus kertoa mielipiteensä, eikä ryhmässä muiden työntekijöiden mielipiteet päässeet vaikuttamaan lopputulokseen. Jokainen sai vastata nimettömänä ja laput palautet-

tiin siten, ettei vastauksista pystynyt päättämään, kuka sen oli kirjoittanut. Yhden kysymyksen alla saattoi olla samalta vastaajalta useita mielipiteitä/vastauksia.

Suurin osa vastauksista oli hyvin samankaltaisia ja niistä nousi esiin samoja teemoja. Monissa post-it- lapuissa oli useita vastauksia yhteen kysymykseen. Työpajan lisäksi annettiin muille työyhteisön työntekijöille mahdollisuus vastata myös kyseisiin kysymyksiin työpäivän kahvitauon aikana. Työntekijät palauttivat vastaukset laatikkoon, josta vastaukset kerättiin. Toisen työpajan kysymyksiin vastasi kaiken kaikkiaan yhdeksän henkilöä. Tähän työpajaan osallistuneiden työntekijöiden ikä vaihteli 21:stä 38 ikävuoteen. Suurin osa tähän työpajaan osallistuneista oli valmistunut muutamia vuosia sitten lähihoitajiksi ja osa oli toiminut jo aikaisemmin muissa ammateissa. Työntekijät olivat aloittaneet työskentelyn hoivakodissa vuosina 2009, 2016 ja 2017. Olimme suunnitelleet, että työpajoissa käytäisiin dialogia ja se toisi runsautta keskusteluun. Työpajaan ei kuitenkaan saatu varattua riittävästi aikaa, joka olisi mahdollistanut vilkkaan dialogin, sillä työpajaan osallistuneiden hoitajien omat työt kuten lääkkeiden jakaminen asukkaiden dosetteihin, päivittäiset hoitotyön kirjaukset ja virikehetkien pitäminen odottivat koko ajan. Tämän vuoksi päädyimme käyttämään post-it lappuja ja kirjoitimme kysymykset niihin.

Jo ensimmäisessä työpajassa havaitsimme, että työntekijöiden oli haastavaa keskittyä aiheeseen, koska samoissa tiloissa olivat hoivakodin asukkaat. Mahdollistamalla työntekijöille mahdollisuuden vastata kysymyksiin post- it lapuilla mahdollistimme heille myös hetken miettimisaikaa kysymyksille. Osa hoitajista vastasi kysymyksiin oman työnsä lomassa. Kiireen keskelle oli vaikea lähteä luomaan rauhallista tilaa keskustelulle. Tekemättömien töiden paine vaikutti myös osallistumisinnostukseen eikä samanlaista välitöntä keskustelua syntynyt kuin ensimmäisessä työpajassa.

Työpajaan osallistuneiden vastaukset on eritelty taulukossa:

Mitä sitoutuminen merkitsee työssä/työyhteisössä?

N

Tehdään sovitut työtehtävät	5
Toimitaan sääntöjen mukaan	2
Sitoudutaan työpaikan arvoihin	2

Mitä keinoja on parantaa työntekijöiden sitoutumista?

N

Yhteiset keskustelut arvoista ja ajatuksista	5
Hyvä ohjaus	2
Yhtäläiset työvälineet kaikilla työntekijöillä	1
Koulutus	1
Palkitseminen	1
Vakituinen henkilöstö	3

Miksi luottamus on tärkeää töissä/työyhteisössä?

N

Työt tulee tehtyä	3
Asiat sujuu	1
Kannustaa tekemään työt hyvin	1
Tuo turvallisuutta	1
Lisää "me"-henkeä	1

Ensimmäisessä ja toisessa työpajassa olimme havainneet, että osallistaminen ja työpajojen järjestäminen olivat melko hankalia, koska hoivakodin arki oli hyvin

aikataulutettua. Sopivin aika tapaamisille oli iltapäivä ja silloin yleensä paikalla oli kuudesta kahdeksaan hoitajaa. Ensimmäisen ja toisen työpajatyöskentelyn jälkeen ymmärsimme, että avoin vuorovaikutus oli haastavaa, jopa miltei mahdotonta tavoittaa tilassa, jossa oli myös hoivakodin asukkaat. Halusimme kuitenkin kolmannella kerralla saada mahdollisimman paljon lisätietoa toisessa työpajassa kolmeen eniten nousseeseen vastaukseen: ”tehdään sovitut työtehtävät”, ”yhteiset keskustelut arvoista ja ajatuksista” sekä ”työt tulee tehtyä”. Teorian mukaan työyhteisön toiminnassa voi riittää pelkät arvot ohjaamaan toimintaa (Takanen 2005, 131), mutta ensimmäisten työpajojen vastausten pohjalta näin ei tässä työyhteisössä ollut tapahtunut. Toiveidenpuun kysymysten avulla halusimme kirkastaa työntekijöiden ajatuksia työyhteisössä tarvittavista pelisäännöistä. Ideaalitulanteessa pelisääntöjen luominen olisi tapahtunut yhteisen dialogin avulla. Aiempien työpajojen kokemusten vuoksi, jossa avointa dialogisuutta oli haastavaa saavuttaa, päädyimme valitsemaan tiedonkeruumenetelmäksi toiveidenpuun, joka oli työyhteisössä muutamia viikkoja. Tämä mahdollisti sen, että kaikki hoivakodin työntekijät pystyivät halutessaan osallistumaan ja ilmaisemaan oman mielipiteensä. Kolmivuorotyön vuoksi suuren joukon tavoittaminen yhtenä iltapäivänä olisi ollut mahdotonta.

5.3.6 Mind map

Kun halutaan jäsentää erilaisia ilmiöitä tai asioita, voidaan osallistamisessa käyttää kuvallisia menetelmiä. Kuvallisissa menetelmissä asiat voidaan joko valmiiksi ryhmitellä tai osallistujat voivat ryhmitellä ne yhdessä (Toikko 2009,112). Mind map-tekniikka eli miellekarttaa voidaan käyttää erilaisten ideoiden ja ajatusten hahmottelussa, jossa ilmiöstä pitää saada kokonaiskuva. Miellekartta sopii muun muassa ryhmätyöskentelyyn ja ongelmanratkaisuun, jossa miellekartta soveltuu visuaaliseksi työkaluksi. Se on nopea, yksinkertainen ja ennen kaikkea havainnollinen tapa kerätä ideoita ja ajatuksia (Kananen 2014,40.) Miellekartta tai mind map voidaan piirtää esimerkiksi isolle paperille (Kananen 2017,59).

Käsiterakenteen avaamiseen käytetään käsiteanalyysia. Käsiteanalyysin tekemiseen voidaan käyttää käsitekarttaa (concept map) tai miellekarttaa (mind map.) (Toikko 2009,133.) Käsitekartta on luokitteluanalyysiin perustuva menetelmä, jota käytetään ryhmitöissä. Käsitekartta työskentelyyn osallistuvat osallistujat tuottavat mielipiteitä ja ideoita, jotka ryhmä jäsentää. Lopputuloksena saadaan visuaalinen kartta. Käsitekartan avulla voidaan arvioida nykytilaa tai suunnitella jotain uutta. (Korteniemi 2008, Toikon 2009,133 mukaan.) Kolmannella osallistamiskerralla osallistujat saivat vastata kysymyksiin Mind map -tyylisesti. Mind map oli tyylitelty puun muotoon herättämään mielenkiintoa ja lisäksi tuomaan ymmärrystä työyhteisöstä isona kokonaisuutena.

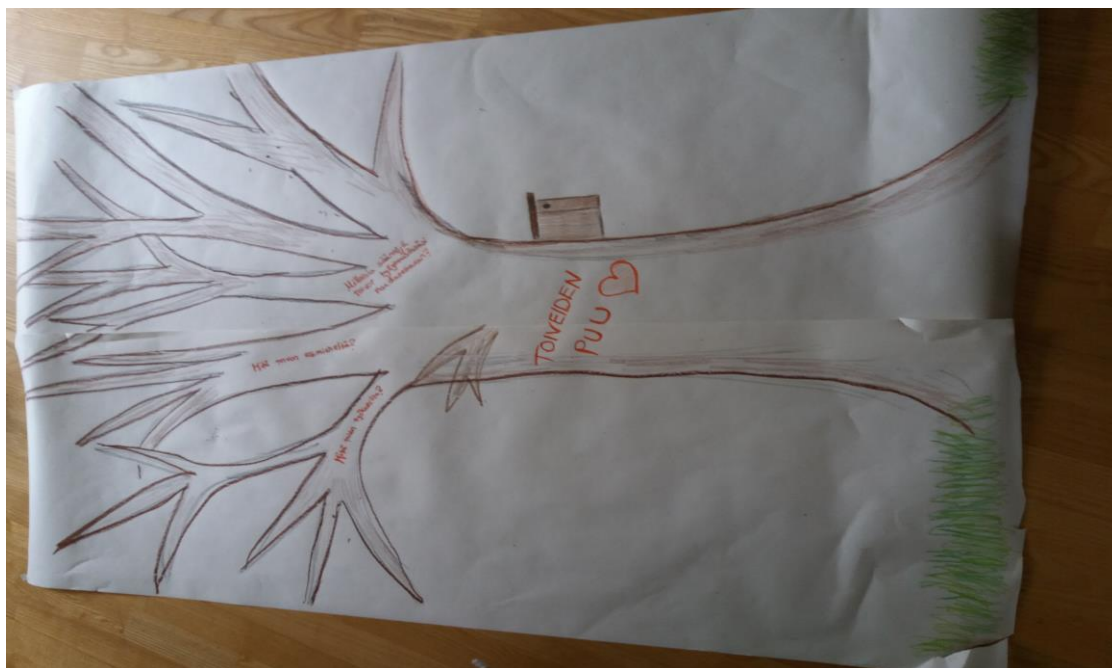
5.3.7 Kolmas osallistaminen

Kolmas osallistaminen järjestettiin myös touko-kesäkuussa 2017, jolloin ensimmäisen ja toisen aivoriihitapaamisten ideoiden ja ajatusten pohjalta lähdettiin rakentamaan työyhteisöön voimaannuttavat pelisäännöt ja selkeytetään työyhteisön työrooleja. Kolmas osallistaminen järjestettiin siten että työntekijöillä oli kaksi viikkoa aikaa täyttää toiveidenpuu, omilla vastauksillaan. Olimme tällaisen osallistamismenetelmän käyttöön koska aiempia työpajoja pitäessämme olimme havainneet hoitajissa kiireen tuntua ja heillä oli vaikeuksia keskittyä työpajoihin. Lisäksi olimme havainneet, että työpajoihin osallistuvien määrä jäi kovin pieneksi. Piirsimme kahdelle isolle paperille toiveidenpuun, johon liitimme kolme kysymystä. Toiveidenpuu kiinnitettiin henkilökunnan taukotilan seinälle. Ohjeitimme henkilökunnan täyttämään toiveidenpuuta sekä sanallisesti että kirjallisesti. Tällä menetelmällä saimme osallistettua suuremman joukon työntekijöitä. Hoivakodissa tehtiin kolmivuorotyötä ja lisäksi kesälomakausi oli alkanut.

Keräsimme tietoa työyhteisöltä rakentamamme toiveidenpuun avulla. Tämä toiveidenpuu oli eräänlainen muunnos idealaatikosta ja mind mapista. Toiveiden-

puu sijaitsi työyhteisön taukotilassa. Toiveidenpuun kolme haaraa oli otsikoitu eri tavoin:

1. Mitä toivot työtoverilta?
2. Mitä toivot esimieheltä?
3. Millaisia sääntöjä toivot työyhteisössäsi noudatettavan?



Kuva 1. Toiveidenpuun runko (Kuva: Heidi Tähti).

Toiveidenpuu sijoitettiin työyhteisön taukotilaan, koska havaitsimme ensimmäisissä työpajoissa, että työpajoihin keskittyminen ryhmäkodin puolella oli haastavaa muistisairaiden asukkaiden ja heidän tarpeidensa vuoksi. Hoivakodissa oli sääntö, jonka mukaan asumisyksikössä oli aina oltava hoitaja paikalla koska asukkaat olivat muistisairaita eli kaikki eivät lähteneet esimerkiksi tauolle yhtä aikaa. Toiveidenpuun sijaitsessa taukotilassa hoitajat pystyivät vastaamaan toivepuun kysymyksiin rauhassa.

Kolmannen osallistamisen eli toiveidenpuun kysymykset nousivat toisen työpajan vastauksista. Jäsensimme toiveidenpuuhun kolme kysymystä, sillä ajatuksella, että herättelisimme työyhteisöä miettimään, mitä he haluavat työtovereiltaan sekä esimieheltään ja millaisia yhteisiä pelisääntöjä he toivoisivat työyhteisössä noudatettavan. Jo ensimmäisestä työpajassa nousi esiin teema, jossa

työntekijät pohtivat, etteivät kaikki sitoudu työpaikalla työntekeymiseen/pelissäntöihin. Toiveidenpuun toiveiden tarkoituksena oli nostaa esille kaikkien työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden nähtäväksi, mitä työyhteisön jäsenet toisiltaan toivoivat. Tarkoituksena ei ollut, että toiveidenpuun toiveita lähdettäisiin sellaisinaan toteuttamaan. Puuhun kiinnitimme tyhjiä post-it-lappuja, joihin työyhteisön jäsenet pystyivät laittamaan toiveitaan anonymisti. Tällä menetelmällä tavoitimme useimmat työntekijät. Lisäksi työntekijät pystyivät halutessaan vastaamaan siten että kukaan ei tiennyt mitä joku toinen vastasi. Samojen vastausten saaminen väheni, koska ”toiveet” olivat puusta muiden luettavissa. Tämän menetelmän toivoimme myös herättävän lisää ajatuksia ja toiveita mind-map tyyppisesti. Toiveidenpuun oheen oli kirjoitettu ohjeet puun täyttöön. Tyhjiä lappuja oli myös saatavilla lisää sitä mukaa kun puun oksat täyttyivät post-it-lapuista.

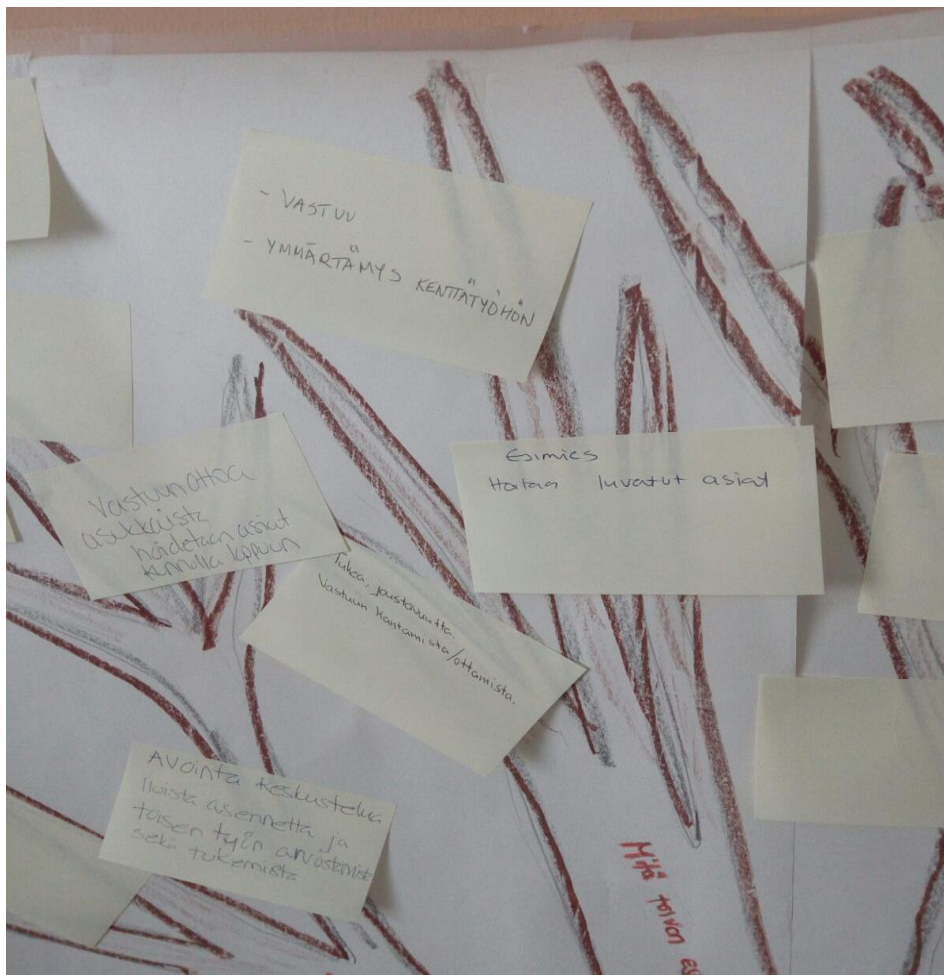
Toiveidenpuun kysymykset oli muotoiltu siten, että vastaajat eivät tuottaisi meille yleisluontoisia vastauksia ja yleisesti hyväksyttyjä asioita. Pyrimme noudattamaan kysymyksen asettelussa (Josselsonin 2013; Kanasen 2014, 94 mukaan) ohjetta, jossa pyritään kysymään kokemuksia eikä yleistyksiä. Tutkijan on pyrittävä kääntämään kysymykset siten, että tutkittavalta saadaan aitoa ja koetua tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Pyrimme selvittämään mitä juuri kyseinen työntekijä ajattelee toivepuun kysymyksistä asettelemalla kysymyksen siten, että se kohdistettiin suoraan vastaajaan esimerkiksi mitä toivot työtoverilta?

Toiveidenpuun oli tarkoitus tuoda esille työyhteisön ja työntekijöiden työyhteisöön toivomia pelissäntöjä. Puu nimettiin toiveidenpuuksi ja työntekijöitä pyydettiin kirjoittamaan toiveita. Toive sanalla on positiivinen kaiku ja haluttiin osallistujien miettivän esimiehelle, työtovereille ja työyhteisölle kohdistamia toiveita. Toiveet saivat olla jo toteutuneita jo käytössä olevia tai uusia toiveita joita haluttiin toteuttaa tai niiden toivottiin työyhteisössä toteutuvan. Työntekijöiden vastauksista näkyi, että heillä on tietoa mitä sitoutuminen työyhteisössä merkitsee ja kuinka sitä voisi parantaa. Työntekijät näyttivät vastauksissaan ymmärtäneen myös, miksi luottamus on työyhteisön kannalta tärkeä asia. Tämän osallistamiskerran vastauksista nousi esiin erilaisia pelissäntöjä työyhteisölle, esimerkiksi

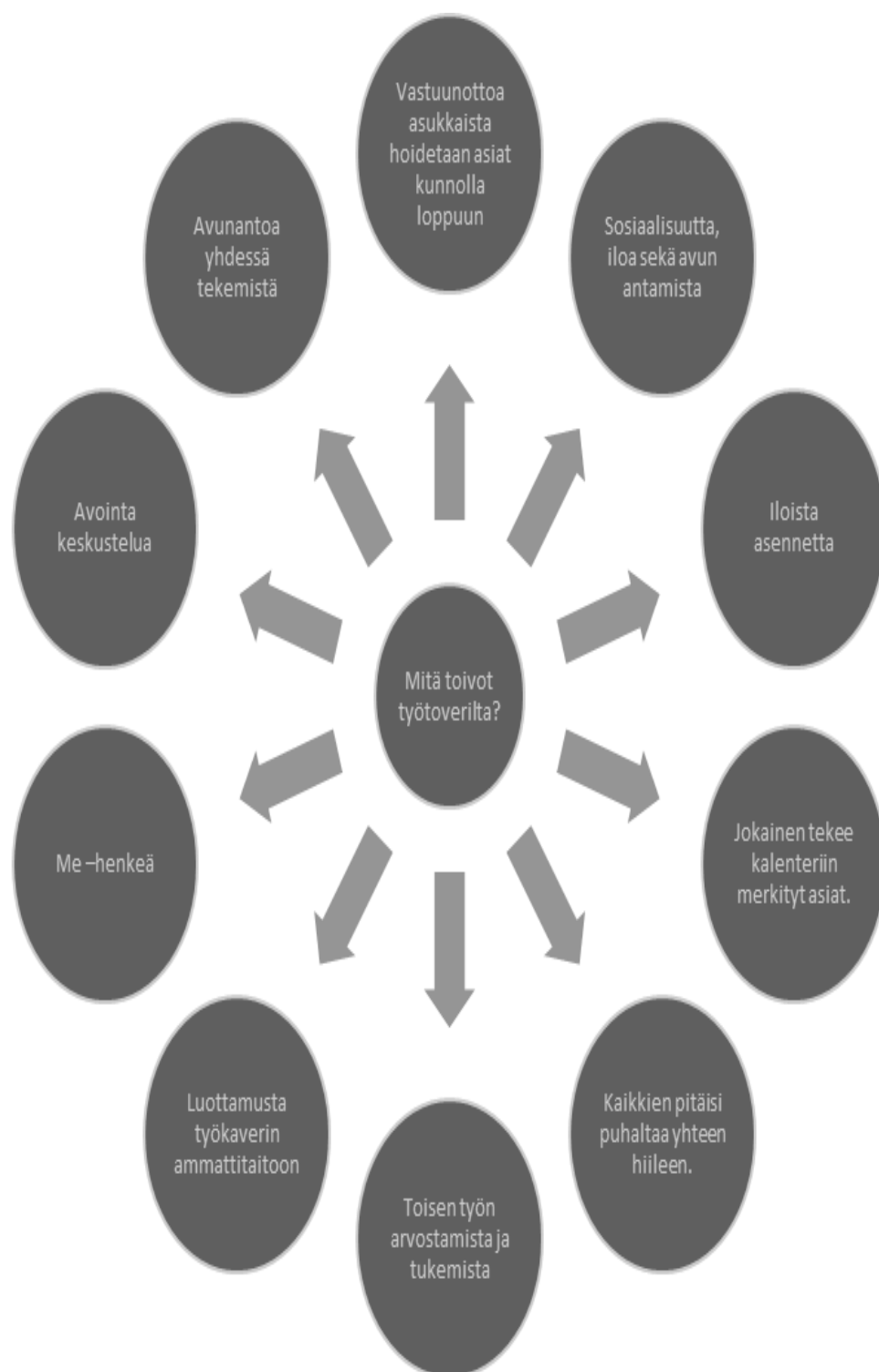
kaikille samat säännöt, selkeä työnkuva. Toiveidenpuusta löytyi paljon myös työhyvinvointiin liittyviä ja vaikuttavia toiveita ja tekijöitä (kuvio 3). Näitä oli paljon etenkin esimiehelle ja työyhteisölle osoitetuissa toiveissa. Pelisääntöjen tarve nousi enemmän esiin työtovereille suunnatuista toiveista. Toisessa työpajassa oli myös tuotettu vastauksia, jotka liittyivät vahvasti työhyvinvoinnin kokemukseen.

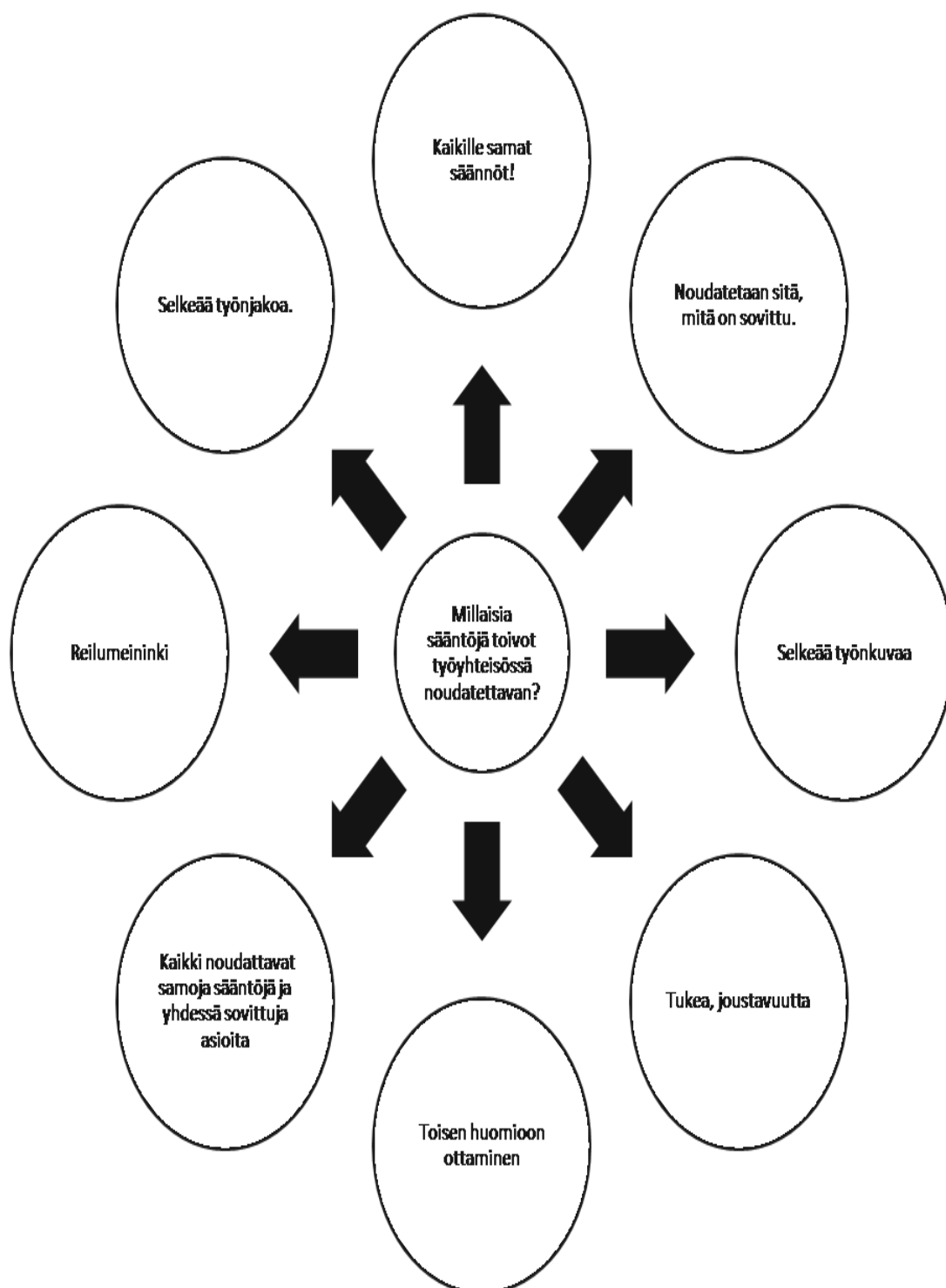
Toiveidenpuuhun saimme vastauksia kohtalaisesti. Oletimme että vastauksia olisi voinut olla enemmänkin, sillä työyhteisöllä oli aikaa vastata kysymyksiin ja pohtia asioita jopa yhdessä näin halutessaan. Toiveidenpuun vastaukset teemoittelimme arvojen osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen alle. Organisaatio itse korosti arvojen tarkemmissa kuvauksissa mm. tiimityöskentelyä, toisten tukemista, lupauten pitämistä, turvallisuuden tunteen luomista, ihmisten tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä sekä toisen kunnioittamista.

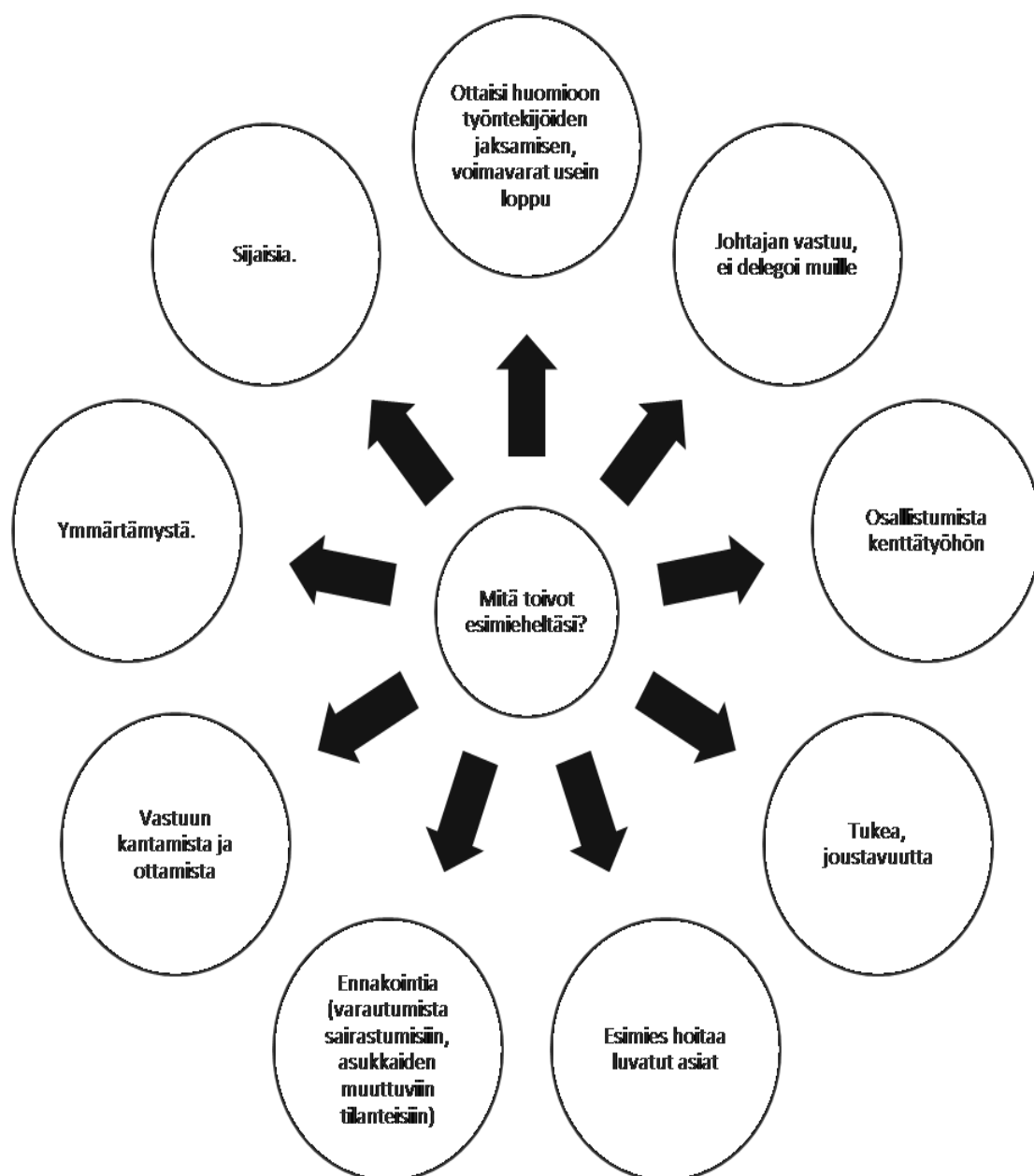
Näin ollen toiveidenpuun toiveet työyhteisölle eivät jääneet irrallisiksi arvoista. Teemoittelussa hyödynsimme ensimmäisen työpajan vastauksia, jossa työpajaan osallistuneet työntekijät toivat esiin minkälaisia asioita arvojen osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen alle kuuluvat. Lisäksi tässä teemoittelussa hyödynsimme ja pidimme punaisena lankana organisaation omia arvojen määritelmiä joiden alle työntekijöiden vastaukset teemoiteltiin.



Kuva 2. Toiveidenpuun vastauksia (kuva: Heidi Tähti).







Kuvio 3. Toiveidenpuun tulokset kirjoitettuna puhtaaksi

Toiveidenpuun vastausten perusteelle päädyimme tekemään kirjallisesta osiosta kolmivaiheisen. Aluksi teemoittelimme vastaukset välittäminen, osaaminen ja sitoutuminen arvojen alle, mitä mikäkin arvo työyhteisössä merkitsee. Nämä mukailivat ensimmäisessä työpajassa esiin tulleita osaamisen, välittäminen ja sitoutuminen arvojen alle koettuja asioita sekä organisaation avaamia arvokuvauksia.

Osaamisen alle valitsimme vastauksista seuraavanlaisia asioita: Ennakointi, vastuun kantaminen ja ottaminen, selkeä työnkuva, selkeä työnjako, avoin keskustelu ja esimiehen osallistuminen kenttätööhön. Teemoittelimme arvon osaamisen alle 6 vastausta.

Välittämisen alle vastauksista soveltui seitsemän vastauksista: sosiaalisuus, ilo sekä avun antaminen, yhdessä tekeminen, toisen huomioon ottaminen, tuki, joustavuus, reilumeininki, esimies ottaisi huomioon työntekijöiden jaksamisen ja ymmärtäisi työntekijöitä.

Sitoutuminen keräsi kaikkein eniten vastauksia (8): kaikki noudattavat samoja sääntöjä ja yhdessä sovittuja asioita, vastuunottoa asukkaista: hoidetaan asiat kunnolla loppuun, luotetaan työkaverin ammattitaitoon, kaikkien puhaltaa yhteen hiileen, noudatetaan mitä sovittu, esimies hoitaa luvatut asiat, johtajan vastuu, ei delegoi muille ja esimieheltä vastuun kantamista ja ottamista.

Koska toiveidenpuun vastaukset eivät mielestämme olleet riittävän konkreettisia kertomaan esimerkiksi uudelle työntekijälle selkeästi, mitä häneltä odotetaan työyhteisössä, päädyimme järjestämään neljännen osallistamiskerran, jossa työntekijät voivat auki kirjoittaa toivepuuhun sijoittamiaan ajatuksia. Näin ollen lopputuotoksena syntyvä materiaali olisi mahdollisimman käytännönläheinen. Tarkoituksena oli, että työntekijät miettivät auki kirjoitettuihin toiveisiin mitä ne käytännön tasolla päivittäisessä työskentelyssä merkitsevät.

5.3.8 Neljäs osallistaminen

Neljäs osallistamiskerta toteutettiin syyskuussa 2017. Neljännessä osallistamiskerrassa työntekijät saivat konkretisoida toiveidenpuuhun kirjoittamansa ajatukset. Pyysimme työntekijöitä avaamaan toiveidenpuuhun kirjoittamiaan vastauksia ja ajatuksia konkretian tasolle, eli mitä työntekijöiden nostamat toiveet toiveidenpuuhun, merkitsevät hoivakodin arjessa (Liite2). Tärkein tavoite pelisääntöjen konkretisoinnilla oli se, että pelisäännöt auttavat perustehtävän toteutumisessa (Takanen 2005, 131). Kolmannen osallistamiskerran vastausten perusteella emme tulleet vakuuttuneiksi siitä, että ne olisivat sellaisenaan auttaneet työyhteisön työntekijöitä perustehtävän toteutumisessa. Osallistaminen toteutettiin siten että hoivakodin työntekijät pystyivät noin viikon ajan tarkentamaan toivepuuhun aikaisemmin kirjoittamiaan toiveita ja tuomaan niistä esille konkreettisia käytännön esimerkkejä. (Liite2)

Konkretisoimalla työntekijöiden toiveita pyrimme tuomaan organisaation arvot mahdollisimman lähelle käytännöntyötä, jolloin ne näkyvät niin hoivakodin asukkaiden hoidossa, kuin työyhteisön keskinäisissä kanssakäymisessä. Tässä osallistamiskerrassa pyrimme siihen, että jokainen työyhteisön työntekijä pohtii, kuinka voi käytännössä toteuttaa pelisäännön eli harjoittaa sitä.

Tässä osallistamiskerrassa työntekijöillä oli noin viikko aikaa miettiä ja kirjoittaa toivepuuhun nostamiinsa toiveisiin tarkennuksia. Emme toteuttaneet tätä osallistamiskertaa pelkästään käymällä hoivakodissa vaan halusimme jättää materiaalin täytettäväksi hiukan pidemmäksi aikaa, jotta kaikilla aikaisempiin työpajoihin osallistuneilla olisi mahdollisuus vastata. Toteutusta vaikeutti osin työntekijöiden vuorotyö, poissaolot sekä lisäksi osa työntekijöistä oli vaihtunut. Tähän osallistamiskertaan osallistui vain muutama työntekijä.

Viimeisen työpajan tarkoituksena oli nostaa konkreettisia asioita hoivakodille tulevaan lopputuotokseen. Hoivakoti voi käyttää lopputuotosta muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, jolloin arvojen mukaisia asioita käydään uuden työntekijän kanssa konkreettisesti tasolla läpi heti työsuhteen alussa. Samalla uusi työntekijä saa tietoa siitä mitä työyhteisö häneltä odottaa ja millaisia pelisääntöjä ja työskentelytapoja työyhteisössä noudatetaan. Lopputuotosta voi käyttää myös entisten työntekijöiden kanssa perustehtävän kirkastamiseen.

5.3.9 Aineiston analysointi

Analyysi voidaan määritellä usealla tavalla. Joidenkin mielestä analyysiin kuuluvat kaikki tutkimusprosessin vaiheet tiedonkeruusta tulkintaan. Muun muassa Kananen (2014, 104) nostaa esille, että aineiston analysoinnin vaiheisiin kuuluvat jo suunnitteluvaiheessa kirjallisuuskatsaus ja tietolähteiden hakeminen. Tiedonkeruuvaiheessa aineistonanalyysiin kuuluvat erilaiset haastattelut, havainnoinnit ja kyselyt. Tämän jälkeen tapahtuu varsinainen analyysi, jossa aineistoa voidaan esimerkiksi teemoitella, luokitella ja koodata. Viimeisen vaiheen Kananen on nimennyt toimintavaiheeksi, jossa ongelmaan etsitään ratkaisu tai yhteisöä tai toimintaa kehitetään. Prosessin aikana aineistoja kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä esimerkiksi videoimalla, haastatteluilla ja muistiinpanoilla. Tämä materiaali muutetaan tekstimuotoon. Aineiston ymmärtämistä helpottaa useimmiten aineiston käsittely menetelmällisesti (Kananen 2014, 104).

Aineiston käsittelyn jälkeen kootusta aineistosta pyritään löytämään selitys tai tulkinta ilmiölle. Analyysillä voidaan tarkoittaa myös aineiston käsittelyä, muokkausta, tiivistämistä tai järjestelyä (Kananen 2014, 105.) Kananen (2014, 107) mukaan aineiston analyysia ohjaavat ne tekijät mihin tiedonkeruulla, opinnäytetyöllä tai tutkimuksella halutaan vastata.

Keskeisiä aiheita eli teemoja voidaan muodostaa etsimällä tekstistä ja haastatteluista yhdistäviä tekijöitä eli teemoja. Teemojen muodostamisessa voidaan apuna käyttää esimerkiksi koodausta. Taulukoinnin avulla voidaan aineistosta havaita, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja näille seikoille voidaan miettiä

yhdistäviä teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.) Yhdistävänä tekijänä aineistolle olivat organisaation arvot sitoutuminen, välittäminen ja osaaminen. Osallistujien vastaukset voitiin teemoitella näiden arvojen alle. Osallistujien vastaukset olisivat voineet käydä useamman teeman alle. Teemoittelun perustana käytettiin organisaation arvojen määritelmiä. Punaisena lankana teemoittelussa käytimme organisaation arvojen määritelmiä ja teemoittelimme työntekijöiden vastaukset parhaiten sopivaan organisaation arvo määritelmään.

Neljännän osallistamiskerran vastausten analysointiin käytimme teemoittelua, jossa jaoin työntekijöiden antamat vastaukset eri tasoille (Liite 4). Taulukossa vasemmassa reunassa näkyy niin sanottu raakateksti, joka on sanasta saan kirjoitettu työntekijän vastauksia vastaavaksi. Tasossa 1 näkyy, minkä arvon alle raakatekstin kommentti liittyy. Taso 2 liittää raakatekstin arvojen mukaiseen pelisääntöön ja taso 3 arvojen mukaiseen työskentelyyn. Tason 1 arvo-luokittelu perustuu ensimmäisen työpajan vastauksiin.

6 Tulokset

Opinnäytetyön ensimmäisenä tehtävänä oli tuoda esille työpajatyöskentelyn aikana työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä siitä, kuinka yrityksen arvot toteutuvat työyhteisössä ja onko niissä eroavaisuuksia työyhteisössä vallitseviin arvoihin nähden. Työpajojen avulla saimme työntekijät pohtimaan mitä yrityksen arvot heille merkitsevät ja kuinka he haluaisivat niiden näkyvän hoitotyössä. Työpajoihin osallistui sekä pidempään yksityisessä hoivakodissa työskennelleitä työntekijöitä, että vastatulleita työntekijöitä, joten jokaisen ajatukset hoivakodin arvojen toteutumisesta otettiin huomioon. Työpajatyöskentelyn aikana kävi ilmi, etteivät yrityksen arvot toteudu työntekijöiden mielestä työyhteisössä. Arvot koettiin pinnallisiksi ja ylhäältä päin annetuiksi. Työpajoilla ei käynyt ilmi, että työyhteisössä olisi muita vallitsevia arvoja, joita työyhteisö noudattaisi.

Toisena tehtävänä oli konkretisoida työntekijöiden kanssa, mitä arvot osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen merkitsevät työyhteisössä. Työntekijät toivat

heti ensimmäisessä työpajassa hyvin yksimielisesti esiin, mitä heidän mielestään yrityksen arvot merkitsevät työyhteisössä. Kuitenkin työpajaan osallistuneiden työntekijöiden mielestä yrityksen arvot eivät näkyneet, eivätkä toteutuneet käytännön työssä. Työntekijät kokivat myös, että uudet työntekijät eivät sitoudu toteuttamaan yksityisen hoivakodin arvoja, joka kuormittaa pidempään yksikössä työskennelleitä. Keskityimme työpajoissa tuomaan yrityksen arvoja esiin työyhteisötaitojen näkökulmasta ja pyrimme viemään arvot hyvin konkreettiselle tasolle, jotta myös uudet työntekijät saavat ymmärryksen siitä, miten työyhteisössä toivotaan arvojen näkyvän käytännöntyössä. Hoivakodin arvot konkretisoituivat mielestämme kehittämistyön edetessä hyvin käytännönhoitotyön tasolle.

Työntekijöiden mielestä osaaminen tarkoittaa muun muassa tietojärjestelmien hallintaa, koulutuksiin osallistumista ja tiedon jakamista työyhteisön sisällä. Välittämisen työntekijät kokivat liittyvän hyvään hoitoon, asukkaan tasa-arvoiseen kohtaamiseen ja asukkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Sitoutumisen ajateltiin liittyvän omahoitajuuteen, asukkaiden asioiden hoitamiseen sekä omahoitajahetkiin.

Kehittämistyön kolmantena tehtävänä oli luoda työntekijöiden ajatuksista perehdytykseen liitettävä kirjallinen osio, jossa työyhteisön työntekijät ovat määritelleet, mitä yrityksen arvot merkitsevät käytännöntyössä. Työpajojen avulla kehittämistyön tuloksena syntyi perehdytyslomakkeeseen liitettävä kirjallinen materiaaliosio. Materiaalia voi käyttää myös entisten työntekijöiden kanssa perustehtävän kirkastamiseen. Työyhteisön vastuulle jäi ottaa alla olevat käytännöntyöhön puretut arvojen mukaiset työskentelytavat osaksi hoitotyötä. Työyhteisö kehitti arvojen pohjalta seuraavanlaisen materiaalin, jotka muotoiltiin pelisääntöjen muotoon.

Osaaminen:

- Ennakointi: Seuraavana päivänä vähemmän työvuorossa työntekijöitä, joten tehdään tänään seuraavan päivän työtehtäviä, kuten esimerkiksi suihkuttaminen.

- Vastuun kantaminen ja ottaminen: Työnteko kuuluu kaikille. Työvuoron aikana huolehditaan omista potilaista kokonaisvaltaisesti, eikä siirretä töitä muille.
- Selkeä työnkuva: Jokainen tietäisi, mitä työtehtäviä kuuluu omaan työkuvaan, jossa työskentelee.
- Selkeä työnjako: Valmiit asukaskortit, kuka hoitaa ketäkin.
- Esimiehen osallistuminen kenttätööhön: Esimies voisi perehtyä työntekijöiden työpäivään osallistumalla kenttätöön jokaiseen työvuoroon ja tekemällä vaaditut työtehtävät.

Välittäminen:

- Sosiaalisuus: Huolehditaan työkaverin jaksamisesta.
- Ilo sekä avun antaminen: Autetaan työkaveria ja tullaan avuksi toiselle ryhmäkodille. Hurtti huumori ja iloinen ote työpäivään.
- Toisen huomioon ottaminen: Autetaan pyydetessä ja ilman pyytämättä. Tehdään pieniä tekoja, esimerkiksi pestään pyykkiä aamu- ja iltavuorossa, eikä jätetä niitä yökölle.
- Joustavuus: Työvuoron vaihtaminen.
- Reilu meininki: Tee toiselle niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän. Ei käydä vain istumaan, kun omat työt on tehty, vaan ollaan työkaverille avuksi.
- Esimies ottaisi huomioon työntekijöiden jaksamisen ja ymmärtäisi työntekijöitä: työvuorotoiveet.

Sitoutuminen:

- Kaikki noudattavat samoja sääntöjä ja yhdessä sovittuja asioita: Jokainen täyttää kaapit, kun ne tyhjenevät.
- Vastuunottoa asiakkaista, hoidetaan asiat kunnolla loppuun: Omahoitaja hetket, ulkoilut, yhteydenpito läheisiin, hopasun (asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelma) pitäminen ajan tasalla. Asukkaan syntymäpäivän muistaminen ja vuosilabrojen laittaminen kalenteriin.

- Luotetaan työkaverin ammattitaitoon: Vastavalmistuneella uusin tieto, vanhemmalla hoitajalla kokemuksen tuomaa tietoa.
- Kaikki puhaltaa yhteen hiileen: Tiimityö.
- Noudatetaan mitä sovittu: Tehdään niin kuin on yhdessä sovittu.
- Esimies hoitaa luvatut asiat: Kirjaa ne kalenteriin ja tarvittaessa yhdessä läpikäynti osastopalaverissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää hoivakodin työntekijöiden kanssa yrityksen arvojen merkitys työyhteisölle ja työyhteisötaidoille sekä tuoda esiin työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille. Työpajoissa työskentelyn tuloksena pyrimme rakentamaan työyhteisöön luovutettavan materiaalin pelisääntöjen muodossa, jossa kohtaa kaikki työpajoissa nousseet teemat: Vuorovaikutuksen lisääminen, arvojen toteutuminen käytännötyössä sekä yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattaisivat. Materiaalin avulla toivoimme, että työyhteisön hiljainen tieto siirtyy uusille työntekijöille, jolloin hyväksi koetut tavat ja arvojen mukainen toiminta siirtyisivät jouhevasti työntekijältä toiselle. Materiaalin on tarkoitus myös helpottaa päivittäistä johtamista hoivakodilla, jossa työntekijöissä on kohtuullisen paljon vaihtuvuutta. Näin lähiesimies voi varmistaa, että työntekijästä riippumatta asukkaiden hoito on yksityisen hoivakodin arvoja mukaista.

Lopputuotos jäi osin kesken, sillä kaikkien toivepuussa olleiden toiveiden konkretisoiminen käytännöntasolle ei toteutunut. Osaa toivepuuhun kirjoitetuista toiveista ei oltu avattu neljännen osallistamiskerran tehtävissä lainkaan. Tähän voi syynä olla se, että toive on voinut olla jonkun yksittäisen työntekijän toive/näkemyks ja sitä ei ole koettu tarpeelliseksi avata. Tai vaihtoehtoisesti muu työyhteisöä ei ole ymmärtänyt toivetta. Voi myös olla, että toiveen kirjoittanut henkilö ei työskennellyt enää neljännen osallistamiskerran aikana työyhteisössä tai oli vuosilomalla. Koimme että opinnäytetyöntekijöinä emme voi lähteä tarkentamaan mitä tietyt toiveet työyhteisössä käytännön tasolla tarkoittavat koska kumpikaan opinnäytetyön tekijöistä ei työskennellyt työyhteisössä neljännen osallistamiskerran aikana.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten arviointi

Arviointivaiheessa arvioidaan, kuinka muutostyössä on onnistuttu (Ojasalo ym. 2009,23). Arvioinnissa analysoidaan kerättyä tietoa. Arviointivaiheessa on tärkeää tunnistaa ja kuvata tarkkaan aikaansaannokset. (Ojasalo ym. 2009, 47). Oleellista arviointivaiheessa on tarkastella kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehtävä on saavutettu, mitkä toiminnot vaikuttivat kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseen ja ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi. (Ojasalo ym. 2009, 48.)

Kehittämistoiminnassa työpajojen aineistoa arvioidaan jokaisen työpajan jälkeen ja jatko työstetään ennen seuraavaa työpajaa. Työpajojen sisältöä verrataan jo tuotettuun aineistoon, sekä opinnäytetyön tehtäviin. Kehittämisprosessin aloitusvaiheessa tiedettiin, että työntekijät kokivat puutteita työhyvinvoinnissa ja toivoivat kehittämistutkimuksella parannusta työhyvinvointiin. Työyhteisön kehittämistarpeet ja -toiveet tulivat esille viikkopalaverien ja päivittäisen työskentelyn yhteydessä. Teorian mukaan työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttavat työelämän lisäksi työntekijän yksityiselämä. Työpaja työskentelyn edetessä havaittiin nopeasti, että työhyvinvoinnin huono kokemus liittyi työyhteisötaitojen sekä keskinäisen vuorovaikutuksen puutteeseen. Työntekijät toivat esiin ristiriidat työyhteisössä ja aluksi epäilimme sen johtuvan työntekijöiden moninaisuuden hyväksymisen pulmista. Työpajojen kautta kävi nopeasti selville, ettei kyse ole moninaisuuden hyväksynnän ongelmista, vaan entisten (työntekijät toivat tämän esille) työntekijöiden ja uusien työntekijöiden, välisestä kommunikaatiokuilusta ja kokemuksesta että kaikki eivät sitoudu työn tekemiseen samalla tavalla. Teorian pohjalta kuitenkin tiedettiin, että työpaikoissa joissa vuorovaikutus on luonnollista ja aitoa myös työtehtävät koetaan innostavina. Työt sujuvat ikään kuin ”siinä sivussa”. (Hämäläinen 2005,89)

Työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys hoitoalalla on merkittävä. Ilman hyvää vuorovaikutusta ei voida puhua hyvästä hoidostakaan. Myös sosiaali- ja terveysministeriön eettinen toimikunta on nimennyt hyvän hoidon elementiksi vuorovaikutuksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 6). Työyhteisön työntekijät olivat havainneet, että keskinäisen vuorovaikutuksen puute oli aiheuttanut asukkaalle vaaratilanteen. Lisäksi vuorovaikutuksen puutteen vuoksi työyhteisöstä puuttui ”me-henki” koko työyhteisön kesken, joka omalta osaltaan vähentää työhyvinvointia. Hyvä vuorovaikutus kuitenkin edellyttää keskinäistä luottamusta, rehellisyyttä ja molemminpuolista sitoutumista tavoitteisiin ja toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 6.)

Kehittämistyön lopputuotoksella emme voi vaikuttaa siihen, että työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio lisääntyisi. Emmekä siihen, kuinka he kommunikoivat keskenään. Lopputuotoksen avulla voimme kuitenkin lisätä, työyhteisön työntekijöiden ymmärrystä siitä, mihin hoidon tavoitteisiin ja toimintaan heidän tulisi sitoutua, jotta työyhteisön toiminta olisi arvojen mukaista. Pyrimme siihen, että työntekijät kiinnittäisivät kehittämisprosessin aikana ja kehittämisprosessin jälkeen huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin jolloin heidän alais- taidotkin kehittyisivät. (Räty 2009,26.)

Sosiaali- ja terveysalalla arvoprosessi edellyttää sitä, että työnantajan päätökset ja linjaukset ovat sopusoinnussa työntekijöiden eettisten periaatteiden kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7). Työpajatyöskentelyn aikana kävi selväksi, kuinka haitallisena pidettiin työhyvinvoinnin kannalta sitä, etteivät työntekijät voineet työskennellä yrityksen arvojen mukaan. Työntekijät kokivat, etteivät voineet kiireen takia toteuttaa arvojen mukaista hyvää hoitoa. Kiirettä työntekijöille aiheutti perustyön lisäksi tehtävä oheistyö. Teorian mukaan tiedetään, että myös arvojen vastainen työskentely heikentää työhyvinvointia. Arvojen, sanojen ja tekojen ristiriidat voivat murentaa työntekijän luottamuksen organisaatioon, yhteiskuntaan, esimiehiin ja heikentää työhyvinvointia. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 14.) Kehittämisprosessin aikana työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa avoimesti mitä ristiriitoja kokivat arvojen mukaisessa työskentelyssä. Kehittämistyön lopputuotoksen tarkoituksena oli vähentää näitä ristiriitoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda organisaation arvot näkyväksi osaksi hoivakodin työyhteisöä ja hoitotyötä. Arvoja pyrittiin tuomaan näkyväksi keskustelemalla auki mitä yrityksen arvot tarkoittavat juuri tässä kehittämisprosessiin osallistuneessa hoivakodissa. Työntekijät saivat vapaasti kertoa mitä ajattelivat yrityksen arvoista ja kuinka kokivat arvojen toteutuvan päivittäisessä työssä. Työpaja työskentelyn aikana työntekijät toivatkin esiin, että kokivat arvojen olevan osittain ylhäältä annetut eivätkä ne olleet arvovalmentajasta huolimatta jalkautuneet käytännön työhön. Työntekijät toivat kuitenkin hyvin esille mitä organisaation määrittelemät arvot voisivat heidän hoivakodissaan tarkoittaa ja osasivat näin tarkentaa arvojen kautta hoivakodin toimintaa ohjaavia pelisääntöjä. Arvot jalkautuvat paremmin käytännön tasolle, jos työntekijät voivat itse niiden toteutumiseen vaikuttaa. Näin arvot alkaisivat elää yrityksen arjessa, niistä keskusteltaisiin usein ja niitä toteutettaisiin kaikessa päätöksenteossa. (Jabe & Häkkinen 2010, 170.)

Tähän opinnäytetyöhön kuuluikin kirjallisen materiaalin tuottaminen hoivakodille, jossa työntekijät itse saivat määritellä miten näkevät yrityksen arvot käytännön työssä. Materiaali toimitettiin hoivakodille kirjallisena sekä sähköisenä tiedostona jota työyhteisö voi tarvittaessa vielä muokata ja muuttaa. Kirjallista materiaalia varten lähdimme yhdessä avaamaan ja kehittämään arvoja osaksi päivittäistä työskentelyä niin että ne näkyisivät työntekijöiden keskinäisessä työskentelyssä ja asiakaskohtaamisissa.

Monesti arvotyöskentely jää työyhteisöissä pinnalliseksi ja arvotyöskentelyä toteutetaan velvollisuutena. (Virtanen 2005,77.) Vaikka organisaatiossa oli arvovastaava, joka oli perehtynyt erillisessä koulutuksessa syvemmin yksikön arvoihin, oli arvojen jalkauttaminen jäänyt yksikössä pinnalliseksi. Arvoja ei ollut käsitelty vielä hoivakodin perustamisen aikaan vuonna 2009 vaan ne tulivat osaksi organisaatiota vasta myöhemmin. Opinnäytetyön edetessä heräsi ajatus, että arvojen toteutumattomuus ja työntekijöiden kokemus sitoutumisenpuute voi osin johtua myös työntekijöiden vaihtuvuudesta. Arvot eivät ehdi jalkautua, koska työntekijöissä oli vaihtuvuutta. Lisäksi arvoja ei ollut konkretisoitu käytännöntyöhön. Työyhteisöllä ei myöskään näyttänyt olevan yhteisiä selkeitä pelisääntöjä

tai ne olivat niin sanottuja hiljaisia pelisääntöjä joista kaikki työntekijät eivät olleet tietoisia.

Kehittämisosuuden edetessä pohdimme, että kyseessä voisi olla epätietoisuutta siinä, etteivät uudet työntekijät oikein tiedä, mitä heiltä odotetaan, eikä vuorovaikutus työyhteisössä ole avointa. Jos perustehtävä ei ole työntekijöille selkeä, tulee helposti eri työntekijöille eri käsityksiä, mikä perustehtävä onkaan ja miksi ollaan töissä. Tämä lisää työntekijöiden välille konflikteja, jotka lisäävät työyhteisössä työntekijöiden välille epäluottamusta ja eripuraa (Järvinen 2008, 54-56.) Tämän vuoksi ajattelimme tehdä työntekijöiden toiveet näkyviksi. Myös muutostilanteet saattavat haitata perustehtävän omaksumista ja sen ylläpitämistä (Paasivaara 2009,52).

Ennen kehittämisosuuden alkamista tiedettiin, että työyhteisö oli kokenut monet muutokset. Työyhteisössä työntekijät olivat osin vaihtuneet hoivakodin perustamisen jälkeen sekä esimies useampaan kertaan. Toimivien työnkuvien ja työprosessien lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen tärkeimpänä teemana on se, miten paljon esimiehet osoittavat kiinnostusta työntekijöiden arkista aherrusta kohtaan. (Juuti & Salmi 2014, 149.) Työntekijät nostivatkin yhtenä toiveena esiin, että lähiesimies tekisi kaikki heidän työvuoronsa oheistehtävineen, jotta saisi kokonaiskuvan työntekijöiden työpäivästä. Toive saattoi olla osoitus siitä, että työntekijät kokivat, ettei esimies ole osoittanut riittävästi kiinnostusta heidän arkista aherrusta kohtaan ja tämä osaltaan vähentänyt työntekijöiden työhyvinvointia.

Teorian mukaan pelisäännöillä luodaan työyhteisöön hyvä henki. Työyhteisön hyvä henki on merkityksellinen niin työhyvinvoinnin, kuin rekrytoinnin kannalta. (Furman ym. 2004,8.) Ajattelimme että, paras tapa saada eri työntekijöiden toiveet esiin olivat rakentaa toiveidenpuu. Toiveidenpuuhun jokainen työntekijä sai lisätä ajatuksiaan itsellensä sopivaan aikaan, eikä työntekijän tarvinnut pohtia, mitä muut mahdollisesti ajattelevat hänen vastauksestaan. Toiveidenpuun vastauksista havaitsimme, että useat työntekijöiden vastauksista koskivat nimenomaan toiveita avoimempaa vuorovaikutusta ja viestintää kohtaan työyhteisössä. Lisäksi johtamisessa koettiin olevan puutteita ja osa puutteista nimettiin toi-

veidenpuuhun. Työntekijöiltä saaduista vastauksista näkyi, että he tietävät mitä hyviin työelämätaitoihin kuuluu ja millaisia pelisääntöjä työyhteisössä tulisi noudattaa. Nämä eivät kuitenkaan henkilöstön mukaan kaikilta osin toteutuneet nykyisessä käytännöntyössä.

Emme voi taata, että työyhteisötaidot paranevat vain tämän kehittämistyön tuloksena. Olemme kuitenkin valmistaneet yhdessä työyhteisön kanssa materiaalin, jota he voivat käyttää pyrkiessään kohti parempia työyhteisötaitoja ja keskinäistä kommunikointia. On selvää, kun yhteiset pelisäännöt ja työyhteisön odotukset ovat kaikkien tiedossa, ei kukaan voi piiloutua tietämättömyyden taakse. Tämän lisäksi yhteisesti sovitut asiat ovat organisaation arvojen mukaiset. Työyhteisöllä on nyt mahdollisuus lähteä kehittämään työyhteisötaitoja ja yhteisiä pelisääntöjä kohti arvojen mukaista työskentelyä tuottamamme materiaalin avulla.

Pyysimme palautetta työpajoihin ja kehittämistoimintaan osallistuneilta suullisesti koska havaitsimme, että vastausten saaminen jopa osallistamistehtäviin oli haastavaa. Lisäksi kaikki vastanneet eivät olleet kaikissa työpajoissa, joten oli helpompi kohdentaa palaute suullisesti koskemaan yhtä työpajaa tai osallistamishetkeä. Kysyimme osallistujilta seuraavia kysymyksiä: Millaista oli osallistua työpajoihin? Saitko mielipiteesi ilmaistua työpajojen ja osallistamistehtävien aikana? Olivatko valitut menetelmät onnistuneita? Olisitko toivonut toisenlaista toteutustapaa? Näillä kysymyksillä halusimme osallistujien mielipiteen siitä, kuinka he kokivat osallistamisen ja kehittämistyön tekemisen onnistuneen. Koimme myös, että tähän mennessä olimme jo saavuttaneet luottamuksen kehittämistyön tekijöiden ja kehittämistyöhön osallistujien välillä ja näin ollen suullisen palautteen antoon ei ollut suurta kynnystä.

Kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät arvioivat suullisessa palautteessaan työpaja työskentelymenetelmän olleen asianmukaista ja osa koki, että ensimmäisen työpajan keskustelut ja aivoriihi olivat mukavaa asioiden yhdessä pohtimista. Palautteesta kävi ilmi, että työntekijät kokivat myös kiireen tuntua omista tekemättömistä töistä työpaja työskentelyn aikana. Yhden palautteen antajan vastaus osallistumismahdollisuuteen oli että ”kyllähän minä jotain kesken

kiireen söhersin”. Työpajojen sisällön osallistujat arvioivat olleen asiallinen ja kokivat kehittämistyön aiheen mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi. Toteutustapaa työntekijät arvioivat hyväksi. Hyväksi koettiin osallistumismahdollisuus myös työpajojen ulkopuolella kuten esimerkiksi idealaatikko. Toiveidenpuu osallistamistehtävä koettiin mielenkiintoiseksi.

7.2 Kehittämisosprossin arviointi

Kehittämiskohteiden löytäminen ei ole vaikeaa käytännön työelämässä, jossa on aina parannettavaa. Ongelman määrittelyyn on kuitenkin hyvä varata riittävästi aikaa, sillä tämä vaihe vaikuttaa oikean ongelman ja ongelman syiden löytämiseen ja näin ollen myös ongelman ratkaisun löytämiseen. (Kananen 2015, 41.) Kehittämisosprossia aloitettiin ensimmäisen kerran keuhällä 2016. Aihe kuitenkin kertaalleen vaihtui ja kehittämisosprossia hoivakodin kanssa käynnistettiin uudelleen syksyllä 2016. Opinnäytetyön kehittämisosprossissa haasteellisinta oli löytää punainen lanka prosessin etenemiselle, joka osaltaan viivästytti kehittämistyön valmistumista. Kehittämisosprossia päädyttiin tekemään yksityiselle Pohjois-Savossa sijaitsevalle hoivakodille. Kehittämisosprossin etenemistä vaikeuttivat osaltaan aikatauluongelmat. Haasteelliseksi muodostui löytää yhteistä aikaa työyhteisön kanssa. Työyhteisön jäsenet tekivät kolmi- sekä kaksivuorotyötä.

Kehittämistyö voidaan nähdä prosessina, jossa muutos- ja kehityssykliä seuraavat toisiaan (Kananen 2015, 42). Kehittämisosprossia kuului useita eri vaihteita. Alkukartoituksessa syksyllä 2016 perehdyttiin hoivakodin henkilöstön moninaisuuteen ja ominaispiirteisiin. Kehittämisosprossin alkuvaiheessa työntekijät toivat ilmi, että työyhteisö oli ongelmallinen ja työntekijät kokivat, että dialogisuus puuttui niin henkilöstön ja esimiehen väliltä, kuin henkilöstön keskuudestakin. Tämä ilmeni myös kehittämistyön ideointivaiheessa. Varsinainen kehittämisosprossia alkoi työpajoilla, johon osallistui hoivakodin sen päiväisessä työvuorossa ollutta henkilöstöä. Työpajoilla dialogisuus oli avointa, tosin työpajaan käytetty aika oli rajallinen ja syvällisempään keskusteluun pääseminen haasteellista juuri aikarajan vuoksi. Työpajojen ongelmaksi osoittautui myös työpajojen ympäristö, joka oli keskellä asumisyksikköä. Ensimmäiseen työpajaan pyrki mukaan myös

hoivakodin asukas, joka selkeästi häiritsi työpajaan osallistuneiden työntekijöiden keskittymistä. Työpajojen toteutusta häiritsi myös erilaiset ympäristöstä tulleet tarpeet, joihin hoitohenkilökunnan oli vastattava kesken työpajan.

Tässä opinnäytetyössä toisessa työpaja työskentelyssä käytimme avoimia kysymyksiä, joihin osallistujat vastasivat kirjallisesti. Jokainen osallistuja sai samat kysymykset Post-it -lapuilla. Tämän menetelmän koimme hyväksi, sillä jokainen pystyi vastaamaan rauhassa eikä toisen vastaajan mielipide vaikuttanut vastauksiin. Sanallisesti esitettyyn kysymykseen olisimme saattaneet saada laajemman vastauksen. Koimme kuitenkin tämän vastausmetodin takaavan sen, että vastaukset myös pysyvät samanmuotoisina kuin ne on kirjoitettu. Lisäksi olisi ollut haasteellista ajallisesti haastatella jokainen työntekijä erikseen. Aika ei välttämättä olisi riittänyt luomaan luottavaista suhdetta ja takamaan haastateltavalta avointa vastausta.

Kehittämisosprosessin edetessä päädyimme valitsemaan kolmannella osallistamiskerralla tiedonkeruumenetelmäksi avoimet kysymykset (toiveidenpuu) henkilökunnan kahvihuonetilassa. Pyrimme kirjoittamaan kysymykset mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Kysymykset ohjasivat ideointia toiveidenpuussa. Kuitenkin toiveidenpuun vastauksista havaitsimme, ettemme saaneet kysymyksiin niin konkreettisia vastauksia kuin olisimme toivoneet. Pohdimme myös, olisiko toiveidenpuussa pitänyt olla esimerkkejä vastauksista mutta päädyimme esimerkittömään versioon sen vuoksi, että esimerkit olisivat voineet ohjata työntekijöiden vastauksia. Tällä menetelmällä pyrimme kuitenkin varmistamaan sen, että työntekijät saivat vastata kysymyksiin heille sopivana, rauhallisena ajankohdana ja työntekijöiden vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri. Toiveidenpuu ei täytynyt niin nopeasti kuin olisimme odottaneet. Tähän saattoi olla syynä menneillään ollut kesälomakausi.

.

Kehittämistyön muutosprosessiin kuuluvat suunnittelu, toteutus ja arviointi eivät takaa sitä, että ratkaisun vieminen käytäntöön onnistuisi. Vaikka ongelman syyt tiedettäisiin, ei aina ei voida käyttää optimaalisinta keinoa, sillä sille ei aina voida tehdä mitään. (Kananen 2015, 40-42). Kehittämistyön edetessä havait-

simme, että innokkuus osallistua kehittämistyöhön heikkeni loppua kohden. Tähän vaikuttivat muun muassa henkilöstössä tapahtuneet muutokset ja poissaolot muista syistä. Hoivakodissa kehitystyön edetessä aloittaneiden sijaisten ja uusien työntekijöiden oli hankala päästä mukaan kehitystyöhön. Havaitsimme, että on erittäin tärkeää pohtia, millaisia osallistavia menetelmiä kehittämistyössä käytetään. Ennalta pohditut menetelmät eivät välttämättä aina toimi, esimerkkinä ensimmäisen työpajan häiriötekijät, kun työpaja järjestettiin asumisyksikön sisällä. Kehittämistyön toteutus olisi vaatinut enemmän pohdintaa. Tämän kehittämistyön toiveidenpuun tuloksia olisi voinut rajata ja alkaa työstämään työyhteisön kanssa eri menetelmin esimerkiksi viittä tärkeintä pelisääntöä kohti käytännön työtä. Tämä olisi osaltaan voinut pitää työntekijöiden mielenkiintoa paremmin yllä hektisen työskentelyn lomassa. Pohdimme myös, että on äärimmäisen tärkeää, että esimies on tietoinen perustyöstä ja näin ollen ymmärtää työntekijöiden kokemuksia. Kaikkea työntekijöiden kokemaa ”turhautumista” ei voi kuitenkaan säilyttää esimiehen harteille.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyön luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kehittämistyön luotettavuuden kannalta on tärkeää huomioida, että kehittämistyöhön osallistujat ymmärtävät annetun tehtävän oikein, samalla tavalla, kuin opinnäytetyöntekijät. Myös huolellisuutta tarvitaan kehittämistulosten kirjaamiseen ja analysointiin. Analysoidessa tulee muistaa, ettei tutkimustuloksia voi yleistää. (Vilkkä 2015, 194). Kanasen (2014, 134) mukaan tärkeintä on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka kirjaaminen. Muutoin ulkopuolisella voi olla vaikeuksia tulkita luotettavuutta. Kehittämistyön luotettavuutta lisää myös se, että kysytään oikeita kysymyksiä jotka vastaavat tutkimusongelmaan tai kehittämistehtävään. (Kananen 2014, 125.)

Jokaisen kehittämistyön luotettavuutta ja pätevyyttä (validius) tulisi arvioida. Kehittämistyön luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että kehittämistyön vaiheet kuvataan tarkasti muun muassa olosuhteista- ja paikoista, joissa kehittämistyöhön tarvittava aineisto on kerätty. Samoin tulisi kertoa onko esimerkiksi aineistonkeruun aikana ollut mahdollisia häiriötekijöitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 228.)

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön luotettavuus varmistettiin siten, että työntekijät saivat annetut kysymykset sekä suullisesti että kirjallisesti. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus kysyä, mikäli annettu kysymys on epäselvä. Vastaukset kirjattiin tutkittavien toimesta suoraan paperille, joten virhettä ei päässyt synty-
mään siinä, että tutkija kirjoittaisi vastauksen eri tavalla, mitä tutkittava sen oli ajatellut. Kehittämistyön aineistonkeruun ajankohdaksi valitsimme mahdollisimman häiriöttömän hetken valitsemalla työpäivästä ajan, johon kohdistui mahdollisimman vähän hoitotyöhön liittyviä suorittamisvelvoitteita. Lisäksi osaan kysymyksistä pystyi vastaamaan työntekijöiden taukotilassa, joka oli rauhallinen paikka. Opinnäytetyössä oli myös riittävästi osallistujia, joten koimme saavamme luotettavasti tietoa siitä, mitkä ovat työyhteisön ajatukset kehittämiskysymyksiin.

Kehittämistyön luotettavuutta voidaan arvioida myös saturaatiolla. Saturaatio tarkoittaa sitä, että samat tulokset alkavat toistua eri lähteiden välillä. Lähteillä tarkoitetaan aineistolähteitä tai kehittämistyöhön osallistuneita haastateltavia (Kananen 2017,74). Monissa työpajoissa samat teemat ja vastaukset toistuivat työntekijöiden työpajaan tuomissa vastauksissa, riippumatta siitä osallistuiko työntekijä yhteen vai useampaan työpajaan. Lisäksi työntekijöiden kertomat merkitykset arvoille mukailivat organisaation arvo kuvauksia, vaikka olivatkin konkreettisempia kuin organisaatiolla.

Kehittämistyön eettisyyteen ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Eettisyyteen kuuluu paljon niin sanottuja harmaita alueita, joihin vastaaminen vaatii pohdintaa. Eettisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen avoimuutta ja yhteisten asioiden pohdintaa. (Clarkeburn, Mustajoki 2007, 22-24). Kehittämistyöhön kuuluu se, että tutkijan on selvitettävä osallistujille kehittämistyön tavoitteet, menetelmät sekä mahdolli-

set riskit. Kehittämistyöhön osallistuminen on vapaaehtoista, jolloin osallistujalla on oikeus kieltäytyä kehittämistyöhön osallistumisesta ja keskeyttää osallistuminen, milloin tahansa. Osallistujan tulee tietää nämä oikeudet ennen kehittämistyön aloittamista. (Tuomi 2007, 145). Osallistujia informoitiin kehittämistyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta ennen kehittämistyön aloittamista. Työyksikön esimiehen toiveesta käytämme tässä opinnäytetyössä yksiköstä pelkkää nimitystä hoivakoti. Näin ollen hoivakodin tarkemmat tunnistetiedot on poistettu myös opinnäytetyöstä.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön alkaessa kehittämistyöhön osallistujat täyttivät kirjallisen suostumuslomakkeen, jossa kuvattiin kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet sekä menetelmät. Osallistamismenetelmissä päädyttiin avoimiin työpajoihin, johon työntekijät saivat osallistua itsellensä sopivana ajankohtana. Osallistettava sai itse päättää, haluaako antaa näkemyksiään kehittämistyön käyttöön, eikä osallistuminen ollut pakollista.

Kehittämistyön eettisyyteen kuuluu rehellisyys; toisen tekijän ideoita, tutkimustuloksia tai sanamuotoja ei esitetä omana (plagioida). Kehittämistyössä tulisi aina olla lähdeviitteet ja tarkka viittaaminen silloin, kun tutkimuksen ideat, tutkimustulokset tai sanamuodot eivät ole omia. (Hirsjärvi 2007 ym. 118). Tässä opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota siihen, että jokaisen itse tuottaman tekstin perässä on lähdeviite, josta ajatus/idea tekstille on saatu. Työntekijöiden tuomat ajatukset tuodaan opinnäytetyössä esiin siinä muodossa, kuin he itse ovat sen kirjoittaneet, tutkimustuloksia vääristelemättä tai muuttamatta mutta kuitenkin niin että ketään työntekijää ei voida vastausten perusteella tunnistaa. Kehittämistyön aikana huomioimme, että kaikki kehittämistyöhön osallistuneet saivat ajatuksensa ja mielipiteensä tuoda esiin omin sanoin. Jokaisen kehittämistyöhön osallistuneen ajatukset ja mielipiteet olivat yhtä arvokkaita ja ne otettiin tasan-arvoisina vastauksina huomioon kehittämistyötä tehdessä. Tapaamisen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon nousseita ajatuksia tekijöistä tai asi-oista, jotka luovat dialogisen työyhteisön, jossa työyhteisön jäseniä arvostetaan omina persoonina ja luotetaan työkaverin osaamiseen.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön eettisyys on myös otettu huomioon siten, että jokainen osallistuja sai vastata annettuihin kysymyksiin nimettömänä. Kenenkään osallistujan ajatuksia ei pystytä valmiista opinnäytetyöstä jäljittämään. Opinnäytetyössämme on mukana lupahakemus sekä suostumuslomake yksikön johtajalle, että osallistuville työntekijöille. Opinnäytetyössä tuotettua tietoa käsittelemme luottamuksellisesti. Olemme myös varmistaneen kehittämisprosessiin osallistuneelta organisaatiolta mitä ja millaista informaatiota voimme yksiköstä opinnäytetyöhön kirjata.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Sosiaali- ja terveysministeriön etiikan tilaa koskevan julkaisun mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa vaivaavat ylimitoitettut tavoitteet ja odotukset suhteessa käytettävissä oleviin mahdollisuuksiin. Työyhteisöjen voimavarat ovat alimitoitettuja asetettuihin tavoitteisiin nähden. Lisäksi tavoitteiden tukena on vaatimattomia keinoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 36.) Vaikkakin arvojen toteutuminen ei ole aika- tai resurssipulasta johtuvaa, vaan jokainen työntekijä voi arvojen mukaista työskentelytapaa toteuttaa, tulee kuitenkin tunne, jääkö arvojen mukainen työskentely ylimitoitettujen tavoitteiden alle. Voiko yksilöltä odottaa arvojen mukaista työskentelyä, jos työyhteisön tavoitteet ja odotukset ovat ristiriitaiset eettisten arvojen ja taloudellisen hyödyn välillä?

Johtopäätöksenä kuitenkin toteamme, että mielestämme kehittämistyön lopputuotoksena syntynyttä materiaalia voidaan käyttää perehdytysosion liitteenä ja arvokeskustelun herättäjänä. Kehittämistyön lopputuotos toimii arvovalmentajan työn tukena ja siihen voidaan palata työyhteisön arvokeskusteluissa. Työyhteisössä voidaan nopeasti havaita, mikäli joku osio lopputuotoksessa ei toteudu toivomalla tavalla ja lähteä kehittämään sitä osa-aluetta toivottuun suuntaan.

Kehittämistyön juurruttaminen jää työyhteisön vastuulle. Näkisimme, että juurruttaminen vaatisi riittävästi mahdollisuuksia koko työyhteisön keskustella yhdessä kehittämistyön hyödynnettävyydestä. Tällaisia tilaisuuksia voisivat olla muun muassa viikkopalaverit tai arvovalmentajan kanssa käydyt keskustelut. Säännöllinen palaaminen aiheen ympärille lisää työntekijöiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia, joka teoriansikin mukaan lisää työyhteisön hyvinvointia ja auttaa rakentamaan avointa dialogisuutta. Juurruttamisen tärkeimpänä henkilönä näemme yksityisen hoivakodin esimiehen, joka mahdollistaa työntekijöille työajan puitteissa käydä keskusteluja muun muassa arvovalmentajan kanssa. Näin ollen kehittämistyön tuotos ei jäisi irralliseksi, erilliseksi materiaaliksi.

Opinnäytetyön lopputuotos toteutettiin yhteen yksityiseen hoivakotiin. Opinnäytetyön lopputuotosta olisi mahdollista vielä kehittää ja jalkauttaa myös muihin organisaation hoivayksiköihin ja ottaa myös muiden hoivayksiköiden arvovalmentajien työkaluiksi. Opinnäytetyön lopputuotosta voisi olla mahdollista kehittää myös täysin digitaaliseen muotoon, jolloin se löytyisi helposti yrityksen työkalupakista tai intrasta. Tämä myös mahdollistaisi sen, että kehittämisvaiheessa jokainen työntekijä pääsisi halutessaan muokkaamaan valittua aihepiiriä missä työvuorossa tahansa. Myös tämä lisäisi työntekijöiden osallisuutta, koska työn kehittäminen ei olisi sidottuna aikaan tai paikkaan.

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla: Lopputuotoksen kehittäminen arvovalmentajan johdolla ja jalkauttaminen osaksi myös muihin hoivayksiköihin. Jatkokehittämistyössä voisi tarkastella arvovalmentajan työn sisältöä ja vahvistaa sitä osana työyhteisön työskentelyä. Myös esimiehen roolin vahvistaminen arvojohdamisessa ja johtamismenetelmän rakentaminen ja analysointi.

"Arvot ovat tärkeimmät ohjenuorat päätöksiä tehdessämme.

Kun epäröimme, ne näkyvät sumun läpi kuin majakan merkkivalo."

Mac Anderson

Lähteet

- Aaltonen, T, Heiskanen, E & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY: Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot; menesty & voi hyvin. WSOY pro Oy. Helsinki.
- Clarkeburn, H & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino oy. Tampere.
- Colliander, A, Ruoppila, I & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu- moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus, Juva.
- Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa- seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Kariston kirjapaino oy, Hämeenlinna.
- Furman, B, Ahola, T & Hirvihuhta H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Karisto oy, Hämeenlinna.
- Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY, Helsinki.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito- elämän mittainen matka. Sanoma pro Oy.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja- arjen työkalut esimiehille. Printon, Viro.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutkija ja kirjoita, osittain uudistettu painos. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.
- Hougaard, R & Kalajo, T. 2016. Tilaa ajatella. Bookwell oy, Juva.
- Hämäläinen, P 2006. Ihmisen kokoinen työyhteisö; Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Kariston kirjapaino oy, Hämeenlinna.
- Innokylä-Avoim innovaatioyhteisö. 2012
<https://www.innokyla.fi/web/malli109565> 21.4.2016
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat oy, Vantaa.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Meedia Zone OU, Viro.
- Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen, arvoja innostusta, hyvinvointia. Talentum Media oy.
- Juuti, P & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ- Uupumuksesta iloon. Bookwell oy, Juva.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen yliopistopaino oy, Tampere.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent, Helsinki.
- Kaivola, T & Launila, H. 2007. Venes Hyvä työpaikka. Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona- miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona- opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2017.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Printon, Viro.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otavan kirjapaino oy, Keuruu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Karistokirjapaino Oy, Hämeenlinna.

- Laaksonen, H & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Otavan kirjapaino oy, Helsinki.
- Manka, M-L. 2012. Työn ilo. Sanoma pro oy.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja- mistä virtaa? Balto print, Latvia.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016 Työhyvinvointi. Talentum pro 2016.Helsinki.
- Mönkkönen,K. Roos,S. 2010 Työyhteisötaidot. EU.
- Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.
- Otala, L & Ahonen, G. 2005 Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell oy.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Kariston kirjapaino oy, Hämeenlinna.
- Parent-Thirion, A. Vermeleyn, A. van Houten, G. Lyly-Yrjänäinen, M. Biletta, I. Cabrita, J. 2012
Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Eurofound 2012, Luxembourg.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf 2.10.2017
- Pyöriä, P (toim). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino, Helsinki.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell oy, Porvoo.
- Rauramo,P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK.https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf 2.10.2017
- Remme, J., Jones, S.,Van der Heijden, B & De Bono, S. 2008. Leadership, Change and Responsibility. Meyer & Meyer, UK.
- Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Saarinen-Kauppinen.A & Puusniekka.A. 2006 KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovarasto(verkkojulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietokirasto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.27.10.2017.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy. Helsinki.
- Silvennoinen, M & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus kirjapaino oy: Jyväskylä.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Printon, Tallinna.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. Etene-julkaisuja 32, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Etiikan tila sosiaali- ja terveysalalla. Etene-julkaisuja 35, Helsinki.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. Unipress.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto oy, Hämeenlinna.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö- miten luomme tulevaisuutta. Sun innovations.Helsinki.
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Sote-uudistus. <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu> 29.10.2017.
- Toikko& Rantanen 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta- näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampere university press. Tampere.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue- johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Gummerus kirjapaino oy: Jyväskylä.

- Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> 2.7.2017.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing oy, Helsinki.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell oy, Juva.
- Virtanen, S. 2016. Nyt se on tutkittu, yrityksen arvot ovat yleensä pelkkää löpinää, 64%:a niistä eivät muista edes pomot. Tekniikkatalous.
http://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/nyt-se-on-tutkittu-yrityksen-arvot-ovat-yleensa-pelkkaa-lopinaa-64-a-niista-eivat-muista-edes-pomot-6559289. 8.10.2017.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita 2005. Helsinki.
- Ylitalo-Kallio, P. 2012. Osallistava suunnittelu. Kirjoitelma, ITIMS53 Interaktiivisen median suunnittelun tutkimus 2012.

IV osallistamistehtävä

Aiemmin työpajoissa ja toiveiden puussa nousseet ajatukset on kirjattu työyhteisön arvojen alle. Jottei ajatukset jäisi liian laajoiksi käsitteiksi, toivomme, että kirjoitatte ajatusten perään, mitä ne **konkreettisesti** tässä työyhteisössä merkitsevät.

Ennakointi:

Vastuun kantaminen ja ottaminen:

Selkeä työnkuva:

Selkeä työnjaako:

Avoin keskustelu:

IV osallistamistehtävä

Esimiehen osallistuminen kenttätööhön:

Sosiaali-
suus:

Ilo sekä avun antami-
nen:

Yhdessä tekemi-
nen:

Toisen huomioon ottami-
nen:

Tu-
ki:

IV osallistamistehtävä

Jousta-
vuus:_____

Reilu
ki:_____meinini

Esimies ottaisi huomioon työntekijöiden jaksamisen ja ymmärtäisi työntekijöi-
tä:_____

Kaikki noudattavat samoja sääntöjä ja yhdessä sovittuja asioi-
ta:_____

Vastuunottoa asukkaista: hoidetaan asiat kunnolla lop-
puun:_____

Luotetaan työkaverin ammattitai-
toon:_____

IV osallistamistehtävä

Kaikki puhaltaa yhteen hii-
leen: _____

Noudatetaan mitä sovittiin: _____

Esimies hoitaa luvattut asiat: _____

Kehittämistyössä luotu materiaali

Osaaminen

Ennakointi: Seuraavana päivänä vähemmän työvuorossa työntekijöitä-> tehdään tänään seuraavan päivän työtehtäviä esimerkiksi suihkut.

Vastuun kantaminen ja ottaminen: Työnteko kuuluu kaikille. Työvuoron aikana huolehditaan omista potilaista kokonaisvaltaisesti, eikä siirretä töitä muille.

Selkeä työnkuva: Jokainen tietäisi, mitä työtehtäviä kuuluu omaan työkuvaan, jossa työskentelee

Selkeä työnjako: Valmiit asukaskortit, kuka hoitaa ketäkin

Esimiehen osallistuminen kenttätööhön: Esimies voisi perehtyä työntekijöiden työpäivään osallistumalla kenttätöön jokaiseen työvuoroon ja tekemällä vaaditut työtehtävät.

Kehittämistyössä luotu materiaali

Välittäminen Sosiaalisuus: Huomioidaan työkaverin jaksaminen.

Ilo sekä avun antaminen: Autetaan työkaveria ja tullaan avuksi toiselle ryhmäkodille. Hurtti huumori ja iloinen ote työpäivään.

Toisen huomioon ottaminen: Autetaan pyydetessä ja ilman pyytämättä. Tehdään pieniä tekoja, esimerkiksi pestään pyykkiä aamu- ja iltavuorossa, eikä jätetä niitä yökölle.

Joustavuus: Työvuorojen vaihtaminen.

Reilu meininki: Tee toiselle niinkuin haluaisit itsellesi tehtävän. Ei käydä vain istumaan, kun omat työtehtävät on tehty, vaan olla työkavereille avuksi.

Esimies ottaisi huomioon työntekijöiden jaksamisen ja ymmärtäisi työntekijöitä: työvuorotoiveet.

Kehittämistyössä luotu materiaali

Sitoutuminen Kaikki noudattavat samoja sääntöjä ja yhdessä sovittuja asioita: Jokainen täyttää kaapit, kun ne tyhjenevät.

Vastuunottoa asiakkaista, hoidetaan asiat kunnolla loppuun: Omahoitaja hetket, ulkoilut, yhteydenpito läheisiin, hopasun pitäminen ajantasalla. Asukkaan syntymäpäivän muistaminen ja vuosilabrojen laittaminen kalenteriin.

Luotetaan työkaverin ammattitaitoon: Vasta valmistuneella uusin tieto, vanhemmalla hoitajalla kokemuksen tuomaa tietoa.

Kaikki puhaltaa yhteen hiileen: Tiimityö

Noudatetaan mitä sovittu: Tehdään niinkuin on yhdessä sovittu.

Esimies hoitaa luvatut asiat: Kirjaa ne kalenteriin ja tarvittaessa yhdessä läpikäynti osastopalaverissa.

Teemoittelu taulukko esimerkki

Raakateksti	Taso 1	Taso 2	Taso 3
<ul style="list-style-type: none"> Esimies hoitaa luvutut asiat: Kirjaane kalenteriin ja tarvittaessa yhdessä läpikäynti osastopalaverissa. 	Sitoutuminen	Arvojen mukaiset pelisäännöt	Arvojen mukainen työskentely eli harjoittaminen
<ul style="list-style-type: none"> Noudatetaan mitä sovittu: Tehdään niin kuin on yhdessä sovittu 	Sitoutuminen		
<ul style="list-style-type: none"> Luotetaan työkaaverin ammattitaitoon: Vasta valmis-tuneella uusin tieto, vanhemmalla hoitajalla kokemuksen tuomaa tietoa. 	Osaaminen		
<ul style="list-style-type: none"> Vastuunottoa asiakkaista, hoidetaan asiat kunnolla loppuun: Omahoitaja hetket, ulkoilut, yhteydenpito läheisiin, hopasun pitäminen ajantasalla. Asukkaan syntymäpäivän muistaminen ja vuosilabrojen laittaminen kalenteriin 	Välittäminen Sitoutuminen		